



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ARTTURI HOFFRÉN
TUOTEPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN YRITYKSEN
MYYNTPROSESSIN HAASTEIDEN RATKAISEMISEKSI

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
25. Kesäkuuta 2018

TIIVISTELMÄ

Artturi Hoffrén: Tuotepolitiikan kehittäminen yrityksen myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 103 sivua, 20 liitesivua
Elokuu 2018
Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Tuote- ja prosessitiedon hallinta
Tarkastaja: Professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: Tuotepolitiikka, tuotehallinta, ydinosaaminen, myyntiprosessi

Diplomityön kohdeyrityksenä oli suomalainen tuotantojärjestelmiä valmistava yritys. Yrityksen tuotantojärjestelmät automatisoivat asiakkaiden tuotantoprosesseja. Kohdeyritys on perinteinen projektitalo, joiden tuotteissa on kuitenkin myös vakioituja rakenteita. Yritys toimii kansainvälisesti kilpaillulla alalla. Yrityksessä oli havaittu lukuisia tuotepolitiikan puutteeseen liittyviä ongelmia. Tuotepolitiikan luominen olikin kirjattu yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Diplomityön tavoitteena oli kehittää tuotepolitiikka yrityksen myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi. Tätä lähdettiin tavoittelemaan kolmen eri vaiheen, kirjallisuuskatsauksen, nykytilan kartoituksen ja benchmarking-haastattelujen kautta. Kirjallisuuskatsauksella selvitettiin, mitä tarkoittavat tuote ja tuotepolitiikka. Tuotepolitiikan havaittiin olevan työkalu, jolla kommunikoidaan tuotestrategia eteenpäin. Se lukee alleen muun muassa tuotteen ja tuotestrategiat. Sen avulla yritys kertoo, missä strategisessa asemassa se pyrkii olemaan tuotteellaan. Kun tämä on tiedossa, yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa.

Nykytilan kartoitus suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina yrityksen sisällä. Nykytilan kartoituksessa selvitettiin, mikä on tuotepolitiikan nykytilanne kohdeyrityksessä. Tuotepolitiikan nykyinen taso nähtiin puutteellisenä. Yrityksen jokaisessa toiminnossa nähtiin tähän liittyviä ongelmia. Ongelmat liittyivät pääasiassa siihen, ettei yrityksen sisällä ollut yksimielisyyttä siitä, mikä on yrityksen ydinosaamista. Ongelmiin haettiin ratkaisuja benchmarking-haastattelujen kautta, jotka suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina neljässä eri yrityksessä.

Muilla yrityksillä oli lukuisia eri toimintatapoja ylittää kohdeyrityksessä esiintyvät ongelmat. Näitä esille tulleita toimintatapoja hyväksikäyttäen ja soveltamalla teoriaosuutta, luotiin kohdeyritykselle tuotepolitiikan dokumentti. Tuotepolitiikan dokumentti on myynnin työkalu, jolla myyntiprosessin ongelmat voidaan ylittää. Dokumentti auttaa yritystä myös keskittymään ydinosaamiseensa selkeyttämällä tuotteiden tavoitteita ja strategioita. Luodulla tuotepolitiikan dokumentilla kommunikoidaan tuotepolitiikka yrityksen sisällä. Kun yrityksessä täytetään kyseinen dokumentti, yrityksessä otetaan huomioon tuotteen teknisten ominaisuuksien lisäksi muun muassa tuotteen toimintaympäristö.

ABSTRACT

Artturi Hoffrén: Developing a product policy to overcome the challenges of a company's sales process

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 103 pages, 20 Appendix pages

August 2018

Master's Degree Programme in Information and Knowledge management

Major: Product and Process Information Management

Examiner: Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: Product policy, product management, core competency, sales process

The case company for this master's thesis was a Finnish company producing manufacturing systems. The manufacturing systems of the company automate the production processes of the customers. The case company is a traditional project house, although their products also have standardized structures. The company works globally in an industry with high competition. Several problems had been encountered in the company, due to the lack of product policy. Creating a product policy had been recorded among the strategic goals of the company.

The purpose of the master's thesis was to develop a product policy to overcome the challenges of the case company's sales process. This purpose was pursued through three different phases: literature review, current state analysis and benchmarking interviews. The literature review clarified what do product and product policy mean. Product policy was found to be a tool for the communication of product strategy. Product and product strategies are located under the term of product policy. With product policy, a company tells in which strategic position it is targeting to be with the product. When this is clear, a company can focus on its core competencies.

Current state analysis was conducted with semi-structured theme interviews internally. The purpose of the current state analysis was to find out the current state of the product policy in the case company. The current state of the product policy was seen to be inadequate. There were problems related to this in all the activities of the case company. Problems were related to the lack of consensus about the core competencies of the company. Solutions to these raised problems were sought through benchmarking interviews, which were conducted as semi-structured theme interviews in four different companies.

Other companies had plenty of different ways of overcoming the problems of the case company. Combining these solutions with the theory investigated earlier, a product policy document was made for the case company. The product policy document is a tool that can overcome the problems of the sales process. The document helps the company to concentrate on its core competencies by clarifying the company's product strategies and targets. Thereby, the created document communicates the product policy internally into the case company. By filling the document, the company considers not only the technical features of the product, but also the product's operating environment.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin tilauksesta kohdeyritykselle, jossa oli havaittu haasteita työn aihepiiriin liittyen. Diplomityön aihetta alustettiin jo syksyllä 2017, tällöin työn tarkka aihe valikoitui yrityksen tarpeen ja allekirjoittaneen mielenkiinnonkohteiden mukaan. Itse tutkimus ja työ toteutettiin tammi-elokuussa. Työn pohjalta kehitetyn ratkaisun käyttöönotto alkaa syyskuussa 2018.

Ensimmäiseksi haluaisin kiittää kohdeyritystä ja sen henkilöstöä saamastani mahdollisuudesta tehdä diplomityöni itseäni erityisesti kiinnostavasta aiheesta. Mielenkiintoani työtä kohtaan korosti aiheen tärkeys kohdeyritykselle. Kohdeyrityksestä erityisesti haluan kiittää diplomityöni ohjaajaa Kallea, joka on tukenut ja ohjannut työtäni koko prosessin läpi jakaen ammattitaitoisia neuvoja. Suuret kiitokset ansaitsee myös työni tarkastaja professori Hannu Kärkkäinen. Ilman hänen apuaan työn sisältö, ja sen pohjalta syntynyt suositus tuotepolitiikasta, olisivat jääneet hyvin puutteelliseksi.

Viimeiseksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat tukeneet minua koko opintojeni ajan. He ovat muistuttaneet minua opiskeluaikojen hauskemista puolista. Heistä erityisesti kiitos kuuluu pitkäaikaiselle kumppanilleni Iida-Marialle. Hän on tukenut minua opintojeni aikana niin tehdessäni diplomityötäni, kuin muitakin haasteita kohdatessani.

Tampereella, 22.8.2018

Artturi Hoffrén

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely	1
1.2	Tutkimuksen tausta	2
1.3	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.4	Tutkimusmetodologia, toteutus ja rajaukset	4
1.5	Työn rakenne	7
2.	TUOTE TUOTEPOLITIIKAN NÄKÖKULMASTA	9
2.1	Tuotteen osa-alueet	9
2.2	Tuotteen tasot	12
2.3	Tuotteen keskeiset elementit tuotepolitiikassa	14
2.3.1	Ulkomuoto	14
2.3.2	Laatu	15
2.3.3	Brändi	17
2.3.4	Ominaisuudet	17
2.3.5	Toimituksen aikaiset palvelut	18
2.3.6	Toimituksen jälkeiset palvelut	21
2.3.7	Takuut	22
3.	TUOTEPOLITIIKKA JA SEN MERKITYS MYYNТИ-TOIMITUSPROSESSISSA	23
3.1	Tuotepolitiikan määritelmä	23
3.2	Tuotepolitiikan keskeiset elementit	24
3.2.1	Tuotteisto	25
3.2.2	Tilauksen kytkeytymispiste	28
3.2.3	Asiakkaat ja markkinat	30
3.2.4	Markkinakohtaiset strategiat	31
3.2.5	Kilpailijat	33
3.2.6	Hinnoittelu ja ansaintamallit	35
3.3	Tuotepolitiikan merkitys myynti-toimitusprosessissa	38
3.4	Tuotepolitiikan tavoitteet	38
4.	TUTKIMUSMENETELMÄT	40
4.1	Kirjallisuuskatsaus	40
4.2	Nykytilan kartoituksen toteutus	40
4.3	Benchmarkingin toteutus	41
5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1	Nykytilan kartoituksen tulokset	44
5.2	Benchmarking-haastattelujen tulokset	54
6.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6.1	Pohdinta	75
6.2	Johtopäätökset	85
6.3	Suositus tuotepolitiikkaan liittyen	87

6.3.1	Otsikkosivu ja sisällysluettelo	88
6.3.2	Johdanto	88
6.3.3	Markkinakatsaus	89
6.3.4	Myyntivaltit	90
6.3.5	Tuotteen sisältö, optiot ja rajoitukset	91
6.3.6	Liiketoimintamalli.....	92
6.3.7	Toimitusmalli.....	95
6.3.8	Riskit	96
6.4	Tuotepolitiikan suosituksen käyttöönotto	97
6.5	Tutkimuksen arviointi.....	99
6.6	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	102
LÄHTEET.....		104

LIITE A: Nykytilan kartoitus, Haastattelurunko

LIITE B: Benchmarking, Haastattelurunko

LIITE C: Benchmarking-haastattelujen tuloksia

LIITE D: Tuotepolitiikan dokumentti

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1.</i>	<i>Työn tavoitteet.....</i>	<i>3</i>
<i>Kuva 2.</i>	<i>Tutkimuksen toteutus.....</i>	<i>5</i>
<i>Kuva 3.</i>	<i>Työn rakenne.....</i>	<i>7</i>
<i>Kuva 4.</i>	<i>Tuotteen osa-alueet.....</i>	<i>9</i>
<i>Kuva 5.</i>	<i>Tuotteen elinkaari.....</i>	<i>11</i>
<i>Kuva 6.</i>	<i>Tuotteen tasot (perustuu lähteeseen Kotler 1986, s. 297).....</i>	<i>12</i>
<i>Kuva 7.</i>	<i>Markkinointimix (Perustuu lähteisiin Kotler 1986, s. 43; Perreault Jr & McCarthy 1996; Kotler & Keller 2012, s. 47).....</i>	<i>23</i>
<i>Kuva 8.</i>	<i>Tuotepolitiikan elementit.....</i>	<i>25</i>
<i>Kuva 9.</i>	<i>Tilauksen kytkeytymispiste (perustuu lähteeseen Olhager et al. 2003).....</i>	<i>28</i>
<i>Kuva 10.</i>	<i>Kansainväliset tuotestrategiat (perustuu lähteeseen Keegan 1969).....</i>	<i>32</i>
<i>Kuva 11.</i>	<i>Tuotteiden asemointi – esimerkki 1.....</i>	<i>34</i>
<i>Kuva 12.</i>	<i>Tuotteiden asemointi - esimerkki 2.....</i>	<i>35</i>
<i>Kuva 13.</i>	<i>Esimerkki ongelmasta Likertin asteikolla.....</i>	<i>42</i>
<i>Kuva 14.</i>	<i>Esimerkki vastausvaihtoehdoista.....</i>	<i>42</i>
<i>Kuva 15.</i>	<i>Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>55</i>
<i>Kuva 16.</i>	<i>Toisen haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>59</i>
<i>Kuva 17.</i>	<i>Kolmannen haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>61</i>
<i>Kuva 18.</i>	<i>Neljännän haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>63</i>
<i>Kuva 19.</i>	<i>Viidennen haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>66</i>
<i>Kuva 20.</i>	<i>Kuudennen haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>67</i>
<i>Kuva 21.</i>	<i>Seitsemännän haastattelukysymyksen vastaukset.....</i>	<i>69</i>
<i>Kuva 22.</i>	<i>Käytettävät toimintatavat.....</i>	<i>83</i>
<i>Kuva 23.</i>	<i>Työn tavoitteet.....</i>	<i>85</i>
<i>Kuva 24.</i>	<i>Ensimmäinen tutkimuskysymys.....</i>	<i>85</i>
<i>Kuva 25.</i>	<i>Toinen, kolmas ja neljäs tutkimuskysymys.....</i>	<i>86</i>
<i>Kuva 26.</i>	<i>Viides tutkimuskysymys.....</i>	<i>87</i>
<i>Kuva 27.</i>	<i>Ratkaisun käyttöönottosuunnitelma.....</i>	<i>98</i>
<i>Kuva 28.</i>	<i>Toiveet ja niiden täyttyminen.....</i>	<i>101</i>
<i>Kuva 29.</i>	<i>Jatkotutkimusmahdollisuudet.....</i>	<i>103</i>
<i>Kuva 30.</i>	<i>Haastatteluhaustausten keskiarvot yrityksittäin.....</i>	<i>114</i>
<i>Kuva 31.</i>	<i>Yrityksen 1 haastattelujen tulokset.....</i>	<i>115</i>
<i>Kuva 32.</i>	<i>Yrityksen 2 haastattelujen tulokset.....</i>	<i>115</i>
<i>Kuva 33.</i>	<i>Yrityksen 3 haastattelujen tulokset.....</i>	<i>116</i>
<i>Kuva 34.</i>	<i>Yrityksen 4 haastattelujen tulokset.....</i>	<i>116</i>

LYHENTEET JA MERKINNÄT

ATO	Tilauksesta kokoonpano (Assemble-To-Order). Tilaus kytkeytyy tuotteelle kokoonpanoprosessissa.
B2B	Yritykseltä yritykselle (Business-to-Business). Esimerkiksi B2B-tuotteella tarkoitetaan yritystuotetta.
B2C	Yritykseltä kuluttajalle (Business-to-Consumer). Esimerkiksi B2C-tuotteella tarkoitetaan kuluttajatuotetta.
CIF	Kuljetus ja rahti maksettuina (Cost, Insurance and Freight To). Incotermsin mukainen toimitusehto, jossa myyjä maksaa rahdin ja vakuuttaa kuljetuksen, vastuu kuitenkin on ostajalla. Toimitusehto sopii merirahteihin.
DDP	Toimitettu tullattuna (Delivered Duty Paid). Incotermsin mukainen toimitusehto, jossa tuote toimitetaan asiakkaalle tullattuna.
ETO	Tilauksesta suunnittelu (Engineer-To-Order). Tilaus kytkeytyy tuotteelle ennen suunnitteluvaihetta.
FCA	Vapaasti rahdinkuljettajalla (Free Carrier). Incotermsin mukainen toimitusehto, jossa myyjän vastuu siirtyy ostajalle kun tavara luovutetaan kuljettajalle.
MTO	Tilauksesta valmistus (Make-To-Order). Tilaus kytkeytyy tuotteelle ennen valmistusta, ostojen jälkeen.
MTS	Varasto-ohjautuva tuotanto (Make-To-Stock). Tilaus kytkeytyy tuotteelle lopputuotevarastossa tai sieltä myydessä.
OPP	Tilauksen kytkeytymispiste (Order Penetration Point). Se kohta arvoketjussa, jossa tietty tuote kytkeytyy asiakkaan tilaukseen.

1. JOHDANTO

Johdannossa esitellään lähtökohdat työlle, eli työn kohdeyritys, tutkimuksen taustat, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Luvussa kerrotaan mitä, miksi ja miten tutkimus on suoritettu.

1.1 Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely

Työ tehtiin toimeksiantona suomalaiselle tuotantojärjestelmiä toimittavalle yritykselle. Kohdeyritys toimii maailmanlaajuisesti, ja on toiminut teollisuusautomaation parissa jo kymmeniä vuosia. Suurimmat toimipisteet yrityksellä ovat Suomessa ja Saksassa. Yritys työllistää yli 400 henkilöä. Sen liikevaihto vuonna 2017 oli noin 90 miljoonaa euroa.

Yrityksen tuotteistoon kuuluu joustavat tuotantojärjestelmät, robottisovellukset ja työkaluautomaatio. Lisäksi sillä on kehittynyt ohjelmistotuoteperhe, joka ohjaa tuotantojärjestelmiä ja raportoi tuotannosta. Yrityksen tuotteet automatisoivat asiakkaiden tuotantoprosesseja, yleensä liittyen metallintyöstöön. Se tarjoaa myös tuotteisiinsa liittyviä palveluja, kuten huolto- ja koulutuspalveluja. Tuotantojärjestelmät myydään usein avaimet käteen -toimituksina. Yrityksen toimintaan kuuluukin paljon konsultointia myynnin yhteydessä. Tavoitteena on kehittää asiakkaan tarpeisiin parhaiten soveltuva ratkaisu.

Yritys on perinteinen projektitalo. Lähes kaiken alalle liittyvän toimittaminen on osaamisen puolesta mahdollista. Yrityksen tuotteistoon kuuluu järjestelmiä, joista osassa on standardisoituja rakenteita. Osa toimituksista voidaan nähdä täysin tilauksesta suunniteltavina projekteina. Joustavuus asiakkaan toiveisiin onkin ollut yksi yrityksen myyntivalteista.

Yrityksellä on monenlaisia asiakkaita. Asiakkaita on pienistä konepajoista suuriin, monikansallisiin konserneihin. Asiakkaat toimivat myös eri toimialoilla. Esimerkiksi lentoteollisuuden valmistavat yritykset kuuluvat suurimpiin asiakkaisiin. Yrityksen suurimmat markkinat ovat Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Myynti näille markkinoille, kuten muillekin markkinoille, tapahtuu pitkälti yrityksen omien myyjien kautta. Myyntiä tapahtuu myös agenttien ja kumppanien välityksellä. Kumppaneina voivat toimia esimerkiksi työstökonevalmistajat.

Yrityksen toimiala on kilpailtua. Maailmanlaajuisesti toimialalla kilpailee lukuisia yrityksiä. Kohdeyritys erottuu kilpailijoistaan erityisesti omalla kehittyneellä ohjausjärjestelmällään, joka vastaa nykyajan asiakkaan tietotarpeita. Suuri osa

kilpailijoista tarjoaa kuitenkin kohdeyrityksen tuotteista poikkeavia ratkaisuja. Kilpailukenttä ei ole yksinkertainen, sillä kilpailijan tuote saattaa toimia täysin eri konseptilla kuin kohdeyrityksen tuote.

1.2 Tutkimuksen tausta

Kohdeyrityksessä on havaittu lukuisia haasteita, joiden voidaan nähdä johtuvan tuotepolitiikan puutteista. Tuotteistolle ei ole olemassa yhtenäistä tuotepolitiikkaa ja siihen liittyviä dokumentteja, jotka toisivat tuotepäätökset kaikkien tahojen tietoisuuteen sekä käyttöön. Tuotepäätösten jalkautus voidaan täten nähdä puutteellisena. Lisäksi tuotteiston rajat ovat epäselviä. Tarkemmin ongelmista, kerrotaan luvuissa 5.1 ja 6.1. Luvuissa esitellään nykytilan kartoituksen tulokset ja analyysia tuloksista.

Tuotepolitiikan puute on havaittu ongelmaksi niin toimitus- kuin myyntiorganisaatiossakin. Yrityksen johto on myös todennut ongelman olemassaolon, jonka takia tämän ongelman ratkaisu kuuluu yrityksen strategiaan. Strategian toimeenpanosuunnitelman ensimmäiseen vaiheeseen on kirjattu tuotepolitiikan luominen yhdelle tuoterperheelle, ja tämän kommunikointi organisaatiolle. Työ pyrkii vastaamaan tähän määritettyyn tavoitteeseen.

Työssä ei ole oleellista tuotepolitiikkaan liittyvän dokumentin määrittely, vaan tärkeintä on saada vastaukset tähän liittyviin avoimiin kysymyksiin. Vastauksia etsitään esimerkiksi siihen, miten tuotepoliittiset päätökset tulisi jalkauttaa. Pääasia työssä ei ole luoda yritykselle tuotepolitiikan dokumentteja, vaan herättää ihmiset organisaatiossa ajattelemaan tuotepolitiikkaan liittyviä asioita. Tavoitteena on luoda yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan jatkossa. Näin pystytään määrittämään yhteiset tulevaisuuden suuntaviivat. Näkökulmana työssä on myynnin näkökulma, koska myynnin nähdään olevan tuotepolitiikan pääasiallinen käyttäjä, kuten myöhemmin työssä tuodaan esille.

1.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Diplomityön päätavoitteena on *kehittää tuotepolitiikka yrityksen myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi*. Tähän tavoitteeseen päästään alatavoitteiden kautta. Nämä esitellään kuvassa 1.



Kuva 1. Työn tavoitteet

Kuvassa 1 esitellään tutkimuksen tavoitteet. Työn päätavoitteena on kehittää tuotepolitiikka myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi. Tämä on myös työn tutkimusongelma. Tähän päätavoitteeseen päästään vastaamalla alatavoitteisiin. Ensimmäisenä alatavoitteena on selvittää, mitä tuotepolitiikalla tarkoitetaan ja mitä sillä voidaan saavuttaa kirjallisuuden mukaan. Toisena alatavoitteena on kuvata kohdeyrityksen nykytilannetta, sekä sen haasteita tuotepolitiikkaan liittyen. Seuraavana alatavoitteena on selvittää, miten esille tulleet haasteet on ylitetty muissa yrityksissä. Viimeisenä tavoitteena on luoda tuotepolitiikan dokumentti. Näihin tavoitteisiin pääsemällä saavutetaan samalla päätavoite.

Alatavoitteista voidaan määritellä tutkimuskysymykset, joiden kautta tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on tuotepolitiikka?
- Minkälainen tuotepolitiikka yrityksellä on nykyään?
- Mitä haasteita tuotepolitiikan nykytilassa on?
- Miten nämä haasteet on ratkaistu muissa yrityksissä?
- Millaisella ratkaisulla kohdeyrityksen haasteet voidaan ratkaista?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla päästään tutkimuksen alatavoitteisiin ja lopulta työn päätavoitteeseen.

1.4 Tutkimusmetodologia, toteutus ja rajaukset

Diplomityössä käytettäviksi tutkimusmenetelmät valittiin tutkimusten tarpeiden mukaisesti. Tässä huomioitiin tutkimuksen käytännönläheisyys. Työn tutkimusmetodologiset valinnat esitellään taulukossa 1.

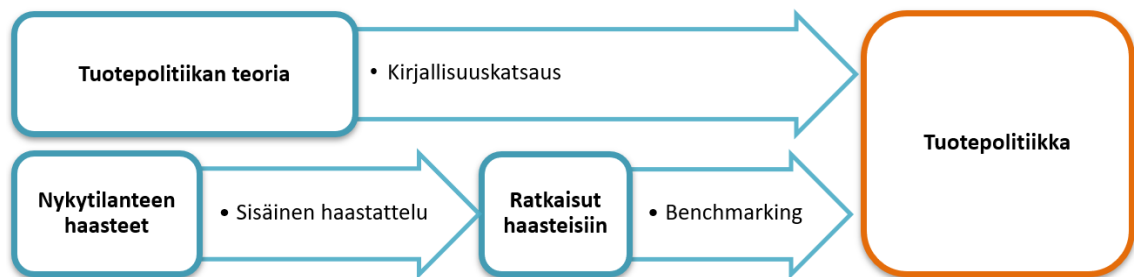
Taulukko 1. Tutkimusmetologia

Taso	Valinta
<i>Tutkimusfilosofia</i>	Pragmatismi
<i>Tutkimusote</i>	Induktiivinen
<i>Tutkimusstrategia</i>	<p><i>Teoria:</i> laadullinen, eksploraatiivinen, kirjallisuustutkimus</p> <p><i>Nykytilan kartoitus:</i> laadullinen, eksploraatiivinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu</p> <p><i>Benchmarking:</i> laadullinen (myös määrällisiä elementtejä), eksploraatiivinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu, jota tukemassa ennalta määritetyt vastausvaihtoehdot</p>
<i>Tutkimusvalinnat</i>	Monimetodi
<i>Aikahorisontti</i>	Läpileikkaava

Käsillä olevan tutkimuksen tutkimusfilosofia on pragmaattinen. Pragmaattisessa filosofiassa hyväksytään se, että eri filosofioita voidaan käyttää eri tehtävissä saman tutkimuksen alla (Saunders et al. 2009, s. 109). Pragmaattisessa filosofiassa näkökulma valitaan sen mukaan, mikä vastaa parhaiten tutkimuskysymykseen (Saunders et al. 2009, s. 119). Tärkeintä on pystyä vastaamaan tutkimuskysymykseen (Saunders et al. 2009, s. 119). Ratkaisu voi löytyä joko subjektiivisista tai objektiivisista lähteistä (Saunders et al. 2009, s. 119). Tutkimuksessa hyväksytään esimerkiksi se, että haastattelujen tulokset ovat subjektiivisia. Samalla kuitenkin tuodaan objektiivista teoriaa tukemaan tuloksia.

Työn tutkimusote on induktiivinen. Induktiivisessa tutkimusotteessa johtopäätökset tehdään tulosten perusteella (Saunders et al. 2009, s. 125-127). Tässä hyväksytään se, että tutkija vaikuttaa tuloksiin (Saunders et al. 2009, s. 125-127). Toimintatavassa haetaan ensin ratkaisu tutkimuskysymykseen, jonka jälkeen haetaan teoria tukemaan ratkaisua (Saunders et al. 2009, s. 125-127). Haastattelut etenivät tällä tavalla, ensin selvitetään nykytilan ongelmat ja näihin ratkaisut. Tämän jälkeen teorialla tuettiin löydettyjä ratkaisuja.

Tutkimusstrategian kannalta kaikkien tutkimuksen vaiheiden tieto on laadullista. Laadullista tietoa saadaan esimerkiksi haastattelujen kautta. Tieto ei ole siis numeerista, toisin kuin usein määrällisessä tutkimuksessa (Saunders et al. 2009, s. 151). Benchmarking-haastatteluissa kerätään kuitenkin myös määrällistä dataa. Vastaajien mielipiteet kirjataan Likertin -asteikon mukaisesti, ja osassa kysymyksistä on ennalta määriteltynä vastausvaihtoehtoja. Tutkimusta tehdään jokaisessa vaiheessa eksploraatiivisesti. Eksploraatiivisessa tutkimuksessa pyritään kartuttamaan tietoa, löytämään uusia näkökulmia tai ymmärtämään asioita (Saunders et al. 2009, s. 139-140). Tutkimus on toteutettu kirjallisuustutkimusta ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen. Kuva 2 esittää tarkemmin, miten näitä on hyödynnetty työssä.



Kuva 2. Tutkimuksen toteutus

Kuvan 2 perusteella nähdään että ratkaisu, eli tuotepolitiikka syntyy tuotepolitiikan teorian ja benchmarkingin kautta. Ratkaisu syntyykin näiden yhteenvetona. Tuotepolitiikan teoria tuodaan esille kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksella varmistetaan, että ratkaisu on teorian kannalta oikea. Ratkaisun toinen osa koostuu benchmarkingin avulla selvitetystä ratkaisusta kohdeyrityksen haasteisiin. Benchmarking suoritettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Jotta ratkaisut voitiin selvittää, tuli nykytilanteen haasteet selvittää sisäisillä haastatteluilla. Myös ne olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Tutkimusmetodiksi valikoitui monimetodinen tutkimus, joka yhdistää sekä laadullisia haastatteluja ja kirjallisuustutkimusta, että toisen haastattelun yhteydessä kerättyä määrällistä dataa. Monimetodisessa tutkimuksessa käytetään useampaa eri menetelmää, joista saadaan sekä määrällistä että laadullista dataa (Saunders et al. 2009, s. 151-153). Viimeisenä taulukossa 1 kerrotaan, että tutkimuksen aikahorisontti on läpileikkaava. Tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä tietyssä ajankohdassa, eikä esimerkiksi sen kehitystä vuosien saatossa (Saunders et al. 2009, s. 155-156).

Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymykseen esitettyjen alakysymysten avulla. Aihetta on tarpeen rajata, jotta työn fokus säilyy tutkimusongelman ratkaisussa. Tämä auttaa myös pitämään työn syvällisenä tutkimuksena sen sijaan, että se olisi ylätasen kuvaus aihepiiristä. Kuten luvussa 1.1 mainittiin, kohdeyrityksen tuotteistoon kuuluu monenlaisia fyysisiä tuotteita, palveluja ja ohjelmistoa. Työssä keskitytään fyysisiin tuotteisiin sekä näihin liittyviin palveluihin. Näistä poikkeavien palvelujen ja

ohjelmistojen näkökulma ei ole työn ytimessä. Tuotteisiin liittyvien palveluiden suhdetta itse tuotteisiin käsitellään tarkemmin luvussa 2.

Työssä ei ole tarkoituksena kehittää tarkasteltavia prosesseja, vaan tuoda esille prosesseihin liittyviä ongelmia. Tässä työssä ei ole myöskään tarkoitus ratkaista esille tulleita ongelmia, vaan rakentaa pohja ratkaisulle, jonka tulisi vastata näihin ongelmiin.

Työ tarkastelee pääasiassa yrityksen sisäistä toimintaa. Ulkoisten tekijöiden vaikutus pyritään minimoimaan tarkastelussa. Esimerkiksi työ ei ota kantaa tarkemmin siihen, mistä asiakastarpeet on kerätty, tai niiden laatuun, vaikka ne vaikuttaisivat tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin. Työn fokuksena on kehittää ratkaisu esitettyihin sisäisiin ongelmiin. Mahdollisten ulkoisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi kehittävä ratkaisu kuuluu jatkotutkimusmahdollisuuksien pariin.

1.5 Työn rakenne

Työ etenee tutkimuskysymyksiens osoittaman järjestyksen mukaisesti. Kuvassa 3 esitetään, miten missäkin luvussa vastataan eri tutkimuskysymyksiin.



Kuva 3. Työn rakenne

Kuten kuvasta 3 näkyy, ensimmäinen luku ei vastaa tutkimuskysymyksiin. Luvussa onkin tuotu esille taustat tutkimukselle sekä esitelty tutkimuksen sisältö ja rajoitteet. Luvut 2 ja 3 ovat teorialukuja. Luvussa 2 kerrotaan, mitä tarkoitetaan termillä tuote käsiteltäessä tuotepolitiikkaa. Luvussa 3 esitellään tuotepolitiikan termi ja sen merkitys myynti-toimitusprosessissa. Luvuilla siis vastataan tutkimuskysymykseen siitä, mitä on tuotepolitiikka.

Luvussa 4 esitellään työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteutusta tarkemmin. Tämä luku ei vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5 on tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulosten analyysi esitetään luvussa 6, pohdinnan alla. Luvuissa 5 ja 6 siis kerrotaan tuotepolitiikan nykytilasta ja haasteista, ja kerrotaan miten nämä haasteet on ylitetty muissa yrityksissä. Samalla vastataan näitä koskeviin tutkimuskysymyksiin.

Luvussa 6 vastataan myös viimeiseen tutkimuskysymykseen. Tässä luvussa luodaan ratkaisu, jolla kohdeyrityksen haasteet voidaan ratkaista. Lisäksi luku 6 esittelee tutkimuksen johtopäätökset, ja siinä on pohdintaa tutkimuksen merkityksestä. Viimeisessä luvussa harkitaan myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita, sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja sen onnistumista.

2. TUOTE TUOTEPOLITIIKAN NÄKÖKULMASTA

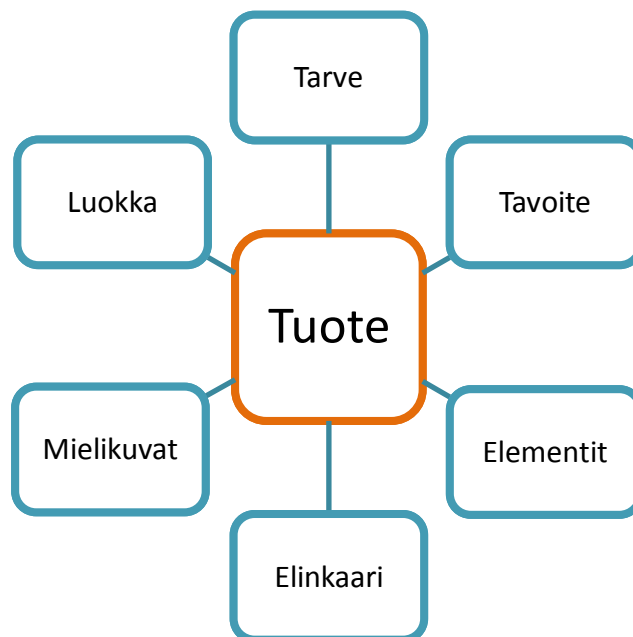
Tässä luvussa avataan käsitettä tuote tuotepolitiikan näkökulmasta. Luku siis esittelee tuotteen teoriaa kirjallisuuskatsauksen avulla. Näin vastataan osaksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, mitä on tuotepolitiikka. Tuote tulee määrittää työn kannalta, jotta voidaan ymmärtää, minkä ympärille tuotepolitiikka rakentuu.

2.1 Tuotteen osa-alueet

Tuote on yrityksen operaatioiden ydin (Czinkota et al. 2011, s. 297). Tuote mielletään usein helposti fyysiseksi esineeksi, kuten maitopurkiksi, jonka voit ostaa ilman sitoumuksia. Tuotteilla on tämän lisäksi kuitenkin usein muitakin ulottuvuuksia. Tuote on mitä tahansa, mitä voidaan tarjota markkinoille (Law 2016). Se myös täyttää tarpeen tai vaatimuksen (Kotler & Keller 2012, s. 347). Tuote voi olla esimerkiksi fyysinen esine, palvelu tai näiden yhdistelmä (Kotler & Keller 2012, s. 347).

Tuote ja projektit saatetaan joskus sekoittaa merkitykseltään toisiinsa. Projekti on kertaluontoinen tapahtuma, jolla on alku ja loppu. Se myös pitää usein sisällään joukon tuotteita. Tuotteita voidaan myydä projektien alla. (Cova et al. 2002, s. 3-4)

Tuotteen osa-alueet on esitetty kuvassa 4. Määrittäessä tuotteen osa-alueita puhutaan tuotepäätöksistä.



Kuva 4. Tuotteen osa-alueet

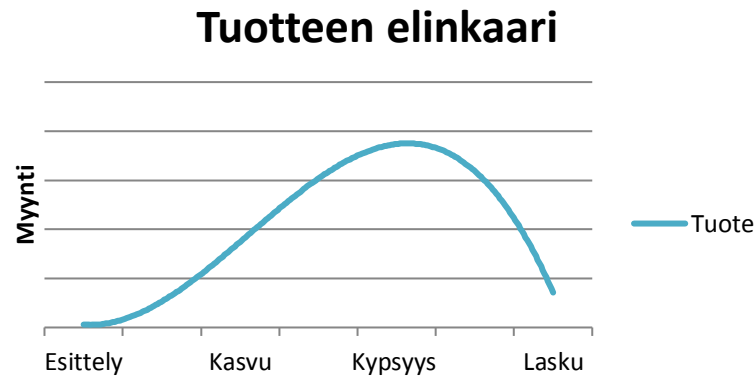
Kuvassa 4 tuodaan esille tuotteen lähtökohtana olevan asiakastarve. Jotta asiakas voisi saada arvoa tuotteesta, tulee tuotteen vastata asiakkaan vaatimuksiin (Czinkota et al. 2011, s. 297). Viime kädessä asiakas ostaa arvoa ostaessaan tuotteen (Kotler & Keller 2012, s. 348). Kun esimerkiksi autoilija ostaa bensiiniä, ei itse bensiini ole tälle tärkeää. Autoilija ostaa tällöin mahdollisuuden liikkua paikasta paikkaan.

Koska asiakastarve on tuotteen ytimessä, on tärkeää ymmärtää mistä asiakastarve syntyy. Jos tuote ei perustu asiakastarpeisiin, tuote ei todennäköisesti ole menestyvä (von Hippel 1978). Tuote, jolle ei ole tarvetta, täytyy työntää markkinoille (Boschee 1998). Riskit epäonnistumisesta ovat tällöin suuret (Boschee 1998). Myös taloudelliset riskit ovat suuret, sillä uusille markkinoille meno on usein kallista (Boschee 1998). Asiakastarpeita voidaan määrittää esimerkiksi markkinatutkimuksella (Czinkota et al. 2011, s. 297).

Kun tuotteella on tarve, on tavoitteena myös vastata tarpeeseen. Tuotteen tavoitteena on vastata asiakastarpeeseen. Tuotteen arvolupaus määrittää asiakkaan tarpeen (McGrath 2000, s. 122; Haines 2014, s. 753). Lisäksi se kertoo mitkä asiakastarpeet täytetään (McGrath 2000, s. 122; Haines 2014, s. 753). Arvolupaus kertoo lyhyesti, mitä arvoa asiakas saa tuotteesta (McGrath 2000, s. 122). Hyvä arvolupaus vastaa asiakkaan ydintarpeeseen (McGrath 2000, s. 122). Esimerkiksi Maersk Drillingin arvolupaus yrityksen nettisivujen mukaan on toimittaa tehokkaita porauspalveluja öljyn tuottajille maailmanlaajuisesti (Mærsk 2018). Tämän arvolupauksen perusteella voidaan päätellä, miten yrityksen asiakkaiden tarpeet täytetään porauspalveluilla.

Seuraavana kohtana kuvassa 4 on tuotteen elementit. Tuotteen elementeillä tarkoitetaan kaikkea tuotteeseen liittyvää, jotka muodostavat itse tuotteen. Tämän työn kannalta järkeviin kokonaisuuksiin yhdistettynä näitä ovat: ulkomuoto, laatu, brändi, ominaisuudet, toimituksen aikaiset palvelut, toimituksen jälkeiset palvelut ja takuut (Czinkota et al. 2011, s. 301; Kotler & Keller 2012, s. 47). Tuotteen elementtejä tuotepolitiikan kannalta käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Kolmantena kohtana kuvassa on elinkaari. Jokaisella tuotteella on elinkaari, eli tuotteilla on rajallinen elinaika (Kotler & Keller 2012, s. 333). Yleensä tuotteen elinkaareen kuuluu neljä vaihetta: esittely, kasvu, kypsyys ja lasku (Kotler & Keller 2012, s. 333). Kuvassa 5 esitellään esimerkki tuotteen elinkaaresta.



Kuva 5. *Tuotteen elinkaari*

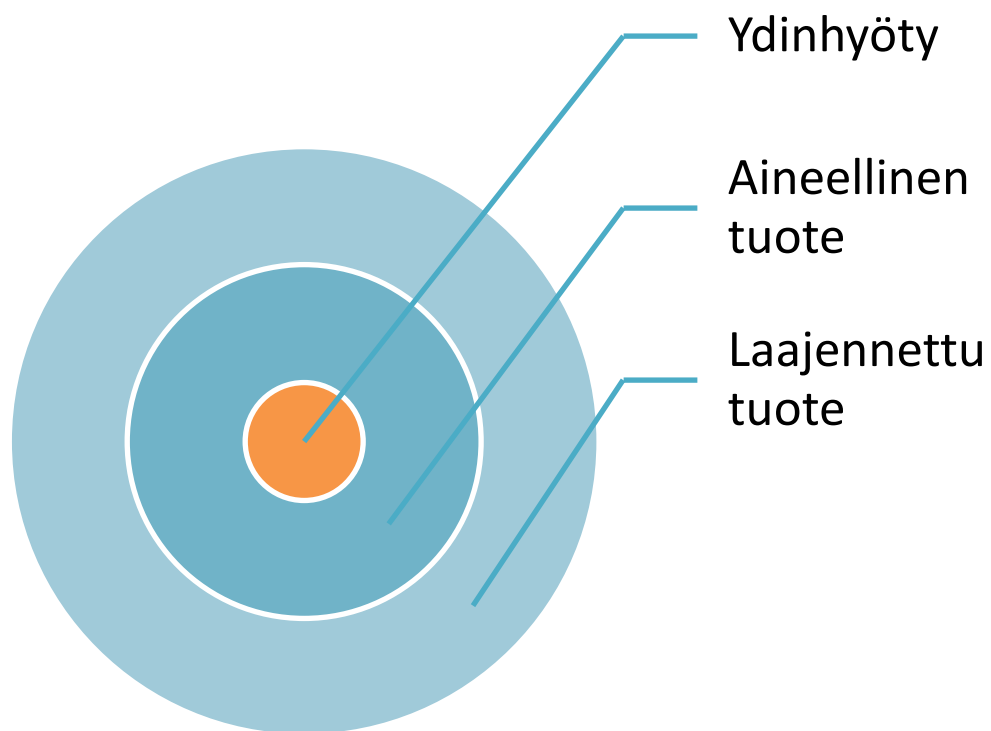
Kuvan 5 ensimmäisessä vaiheessa, esittelyvaiheessa, tuote tuodaan markkinoille. Tällöin myynti on vähäistä tuotteen uutuuden vuoksi (Kotler & Keller 2012, s. 333). Tässä vaiheessa on vielä paljon avoimia kysymyksiä tuotteen tulevaisuudesta ja menestyksestä (Levitt 1965). Kasvuvaiheessa markkinat hyväksyvät tuotteen, jolloin myynti kasvaa nopeasti (Kotler & Keller 2012, s. 333). Kypsyysvaiheessa myynti tasoittuu tai lähtee hitaaseen laskuun kilpailun takia (Kotler & Keller 2012, s. 333). Syynä voi myös olla se, että suurella osalla mahdollisista asiakkaista on jo tuote (Levitt 1965). Laskuvaiheessa kysynnän, ja täten myynnin määrä vähenee (Kotler & Keller 2012, s. 333). Syyt kysynnän vähenemiseen laskuvaiheessa ovat samat kuin kypsyysvaiheessa.

Tuotteeseen liittyy myös mielikuvia. Asiakkaalla on tarpeita, jotka tuovat hänelle suoraa arvoa (Kotler & Keller 2012, s. 32). Tämän lisäksi asiakkaalla saattaa olla piileviä tarpeita (Kotler & Keller 2012, s. 32). Asiakas saattaa esimerkiksi haluta vaikuttaa laadukkaalta toimittajalta. Tällöin toimitettavan työstökoneen ulkonäkö saattaa antaa kuvan siitä, että asiat hoidetaan laatuvaatimusten mukaan. Piileviin tarpeisiin voidaan vastata muun muassa mielikuvien avulla, siksi on tärkeää luoda tuotteesta vakuuttava mielikuva. Tuotteen elementeillä on täten iso merkitys koettuihin mielikuviin.

Viimeisenä kohtana kuvassa 4 on tuotteen luokka. Tuotteita voidaan luokitella lukuisilla eri tavoilla. Yksi tapa on luokitella tuotteet aineellisiksi ja aineettomiksi (Kotler & Keller 2012, s. 349). Käsin kosketeltavat tuotteet, kuten työkalut ovat aineellisia tuotteita. Aineettomia tuotteita ovat esimerkiksi palvelut, eli asiat, jotka ovat katoavia ja vaihtelevia (Kotler & Keller 2012, s. 349). Tuotteita voidaan luokitella myös asiakkaan mukaan. Tuotteet voivat olla suunniteltu kuluttajille tai yrityksille (Kotler & Keller 2012, s. 349). Kuluttajatuotteita ovat esimerkiksi vähittäistavarat ja palvelut, kuten hiustenleikkaus. Yrityksille suunnattuja tuotteita ovat muun muassa materiaali, yrityspalvelut ja pääomatuotteet (Kotler & Keller 2012, s. 349). Erityisesti pääomatuotteet ovat tärkeitä käsillä olevan työn kannalta, sillä kohdeyrityksen tuotteet kuuluvat pääomatuotteiden kategoriaan. Pääomatuotteet ovat esimerkiksi tuotantovälineitä (Kotler & Keller 2012, s. 349).

2.2 Tuotteen tasot

Asiakkaan ostaman ratkaisun tai hyödyn ympärille rakentuu tuote esiteltävistä tuotteen elementeistä (Czinkota et al. 2011, s. 298). Tuote on ymmärrettävä tuotepolitiikan kannalta laajana kokonaisuutena, joka rakentuu fyysisen tuotteen ylittävistä elementeistä. Kun nämä elementit viedään tuotteen ympärille, tuotteelle rakentuvat tasot. Erilaisia näkemyksiä tuotteen tasoista on tuotu ilmi monissa eri lähteissä (Czinkota et al. 2011, s. 298; Kotler & Keller 2012, s. 348; Albaum et al. 2016, s. 409). Kuvassa 6 on Kotlerin malliin perustuva jako tuotteen tasoista. Tämän mallin nähtiin soveltuvan parhaiten tuotepolitiikan kehittämiseen.



Kuva 6. Tuotteen tasot (perustuu lähteeseen Kotler 1986, s. 297)

Kuvasta 6 nähdään, että tuotteen eri tasot rakentuvat aina sisemmän tason päälle. Ydinhyöty, eli asiakkaan perimmäinen hyöty on kaiken keskellä. Tämän ympärille tulee aineellinen tuote ja laajennettu tuote. Tuotteen eri tasot pitävät sisällään luvussa 2.3 esiteltävät tuotteen elementit. Jako tapahtuu taulukon 2 esittämällä tavalla. Taulukossa esitellään myös selitykset eri tasojen yleisestä sisällöstä.

Taulukko 2. *Tuotteen tasojen sisältö*

Taso	Selite	Sisältää elementit
<i>Ydinhyöty</i>	Asiakkaan ostama hyöty (Kotler & Keller 2012, s. 348).	
<i>Aineellinen tuote</i>	Tuotteeseen liittyvät elementit, joilla vastataan tarpeeseen. (Czinkota et al. 2011, s. 298) Tämä sisältää kaiken, joka liittyy suoraan tarpeen täyttämiseen.	<ul style="list-style-type: none"> – Ulkomuoto – Laatu – Brändi – Ominaisuudet
<i>Laajennettu tuote</i>	Tuotteeseen välillisesti liittyvät elementit, jotka täydentävät tuotteen.	<ul style="list-style-type: none"> – Toimituksen aikaiset palvelut – Toimituksen jälkeiset palvelut – Takuut

Taulukon 2 ensimmäistä tasoa, eli ydinhyötyä avattiin jo luvussa 2.1. Tämä ei sisällä erikseen mitään tuotteen elementtejä koska tuotteen elementit täyttävät asiakkaan tarvitseman ydinhyödyn. Aineellisen tuotteen taso täyttää asiakkaan ydintarpeen (Mühlbacher et al. 2006, s. 457-459). Aineellinen tuote voi joissakin tapauksissa olla jo tarpeeksi, jotta asiakas ostaa tuotteen (Mühlbacher et al. 2006, s. 457-459). Esimerkiksi B2C-markkinoilla (Business-to-Consumer, yritykseltä kuluttajalle) asiakkaan ostaessa elintarviketuotteen suoraan tuottajalta, ei laajennetun tuotteen tason elementtejä tarvita. Aineellisen tuotteet tasojen täytyy olla olemassa ja täytetty, jotta asiakas saa tarvitsemansa hyödyn (Anderson et al. 2009, s. 181-183). Jos esimerkiksi ominaisuudet ovat puutteellisia, ei tarvetta saada täytettyä.

Laajennetulla tuotteella tarkoitetaan kaikkea, joka ei liity suoraan asiakastarpeen täyttämiseen (Kotler 1986, s. 297-298). Laajennetun tuotteen tasot täydentävät tuotetta tähän liittyvillä palveluilla ja ominaisuuksilla (Kotler 1986, s. 297-298). Laajennettu tuote voi sisältää muun muassa järjestelmän asennuksen. Se täyttää myös muut, ydinhyödyistä tai -tarpeesta poikkeavat tarpeet (Anderson et al. 2009, s. 181-183). Asiakas saattaa esimerkiksi toivoa takuuta tuotteelleen, mutta se ei kuitenkaan ole ydintarve, jonka asiakas haluaa täyttää. Laajennettu tuote saattaa myös ylittää asiakastarpeet lisäämällä ominaisuuksia, joita asiakas ei tiedä tarvitsevänsä (Anderson et al. 2009, s. 181-183). Tässä toimittaja voi esimerkiksi tarjota pidennetyn takuun vakiona, vaikka asiakas ei osaa tätä toivoa.

Asiakas ostaa ydintarpeen täyttävän aineellisen tuotteen, ja laajennettu tuote täydentää tuotteen kokonaisuutta. Vaikka laajennettu tuote on täydentävä taso, ei tämän merkitys ole vähäinen. Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä kokonaisuuksien perusteella, ei pelkän

tarpeen täyttymisen perusteella (Kotler 1986, s. 297-298). Kauppaa tehdäänkin parhaiten soveltuvasta kokonaisuudesta (Kotler 1986, s. 297-298). Tarpeen ylittävät ominaisuudet saattavat houkutella asiakasta (Mühlbacher et al. 2006, s. 460). Asiakkaan esimerkiksi ostaessa puhelinta, on markkinoilla lukemattomia vaihtoehtoja, jotka täydentävät tarpeen. Tämän takia toimittajan tulee tarjota paras mahdollinen kokonaisuus, jotta erotutaan kilpailijoista. Asiakas ostaakin ”hyötyjen paketin” (Corey 1975).

Edellä esitetty jako tuotteen tasoihin on tehty kohdeyrityksen tuotteistoon sopivalla tavalla. Tuotteen tasojen sisältö olisi kuitenkin hyvin erilainen eri tuotteilla (Kotler & Keller 2012, s. 349). Joillain tuotteilla, kuten parturipalveluilla, ei ole aineellisia ominaisuuksia, jotka täyttäisivät ydintarvetta (Kotler 1986, s. 297-298). Tällöin tuotteen tasojen sisältämät elementit eivät sisältäisi esitellyn kaltaisia asioita. Lopulta jako on kuitenkin samanlainen kuin nykyisessä: ydinhyöty, ydinhyödyn täyttävä osuus sekä tämän ylittävä osuus.

2.3 Tuotteen keskeiset elementit tuotepolitiikassa

Tuote rakennetaan tuotteen elementeistä. Asiakasvaatimukseen vastataan tuotteen elementtien kokonaisuudella. Tuotteen elementit käydään läpi omissa alaluvuissaan. Tuotteen elementit on määritettävä luotaessa tuotepolitiikkaa, jotta tuotepolitiikassa osataan huomioida kaikki sen kannalta merkittävät tuotteen elementit. Esimerkiksi vain tuotteen fyysiset ominaisuudet huomioidessa, tuotepolitiikka ei huomioi tuotetta riittävän kattavasti.

2.3.1 Ulkomuoto

Tuotteen ulkomuodolla tarkoitetaan fyysisten ominaisuuksien lisäksi sitä, millaisen mielikuvan asiakas saa saadessaan tuotteen (Hise 1977, s. 108-111; Mühlbacher et al. 2006, s. 484-486). Tuotteen ulkomuoto luo ensimmäisen mielikuvan tuotteesta. Se on osa tuotteen brändiä (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Se voi myös kertoa näkijälle millaisesta tuotteesta on kyse (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Tuotteen ulkomuoto voi mainostaa tuotetta itsestään (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Se toimii siis niin sanottuna hiljaisena myyjänä. Tuotteen nähdessään mahdollinen asiakas saattaa jo kiinnostua tuotteesta. Esimerkiksi urheiluautojen muotoilu voi kiinnittää katsojan huomion, herättäen katsojassa kiinnostusta.

Yrityksen tulee päättää tuotteen koko, muoto ja rakenne (Kotler & Keller 2012, s. 350-353). Vaikka tuotteen pitää olla ulkonäöltään miellyttävä, sen tulee voida valmistaa järkevillä kustannuksilla (Hise 1977, s. 106-107). Kyseessä on siis ristiriita markkinoinnin ja tuotannon välillä (Hise 1977, s. 106-107). Ulkomuodon ja koon standardisoinnilla voidaan vaikuttaa tuotteen logistiikkakustannuksiin (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484; Albaum et al. 2016, s. 443). Esimerkiksi suunnittelemalla tuotteet niin, että ne voidaan kuljettaa tavallisella Euro-lavalla, voidaan vähentää kustannuksia, kun

erikoiskuljetuksia ei tarvita. Tuote voidaan myös suunnitella esimerkiksi mahtumaan merikonttiin, jolloin kuljettaminen maailmanlaajuisesti on helpompaa.

2.3.2 Laatu

Tuotteen laatu kuvastaa sitä, miten hyvin sillä vastataan asiakasvaatimukseen (Mühlbacher et al. 2006, s. 486-487). Asiakastyytyväisyys määrittää tuotteen laadun (Mühlbacher et al. 2006, s. 484-486). Laatu on subjektiivista, sillä asiakkaan mielipide määrittää tuotteen laadun. Käsitellessä laatua teknisemmästä näkökulmasta, tämä voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Nämä esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3. *Laadun osa-alueet*

Osa-alue	Selite
<i>Suorituskyky</i>	Suoritustaso, jolla tuotteen pääominaisuudet operoivat (Kotler & Keller 2012, s. 351-352).
<i>Vaatimuksenmukaisuus</i>	Yksittäisten tuotteiden keskinäiset eroavuudet ja vastaavuus vaatimukseen (Kotler & Keller 2012, s. 351-352).
<i>Luotettavuus</i>	Tuotteen toimintahäiriöiden ja epäkunnossa olon määrä (Kotler & Keller 2012, s. 351-352).
<i>Käyttöikä</i>	Tuotteen elinikä normaalissa käytössä (Kotler & Keller 2012, s. 351-352).

Taulukossa 3 esitetty suorituskyky tarkoittaa sitä, kuinka tuote soveltuu tarkoitukseensa. Suorituskyvyn laatu on tärkeä kilpailutekijä varsinkin nykyään, kun korkeampaa laatua pyritään saamaan aikaiseksi halvemmalla (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Laadun tason tulisi myös vastata kohdemarkkinoiden tasoa (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Jos esimerkiksi tehdään kauppaa taloudellisesti heikompaan maahan, ei laadun tason kannata olla yhtä korkealla kuin kalliimmissa maissa. Liian hyvän laadun nostaessa hintaa ei asiakkaalla ole enää varaa ja halua maksaa laadusta.

Taulukon 3 toinen kohta, vaatimuksenmukaisuus vastaa siitä, ovatko tuotteet toistensa kanssa samanlaisia (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Valmistettaessa kaksi samaa tuotetta, niiden vaatimuksenmukaisuuden laatu on hyvä, jos ne ovat täysin samanlaisia.

Tällä tarkoitetaan myös sitä, miten vastataan laatuvaatimuksiin (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Jos tuotteet ovat keskenään samanlaisia, vastataan myös tuotteelle esitettyihin laatuvaatimuksiin.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten voidaan luottaa siihen, että tuote on toimintakunnossa (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Luotettavuutta kuvaa tuotteiden epäkunnossa olon ja toimintahäiriöiden määrä (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Luotettava tuote on harvoin epäkunnossa eikä toimintahäiriöitä ole usein. Tällöin siis tuotetta ei tarvitse korjata usein.

Viimeisenä kohtana taulukossa on tuotteen käyttöikä. Tuotteen käyttöikään vaikuttaa kaksi asiaa. Ensimmäisenä on tuotteen kestävyys. Tuotteen käyttöikä tulee tiensä päähän, kun tuote rikkoutuu (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Esimerkiksi partaterän käyttöikä loppuu, kun terät ovat tylsät. Toinen käyttöiän kannalta merkityksellinen asia on teknologian vanheneminen (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Tuotteen käyttöikä loppuu, jos teknologia poistuu käytöstä (Kotler & Keller 2012, s. 351-352). Esimerkiksi VHS nauhojen käyttöiän voidaan nähdä loppuneen, kun DVD levyt valtasivat markkinat.

Laatu syntyy tuotteen ominaisuuksien lisäksi kaikkien tuotteeseen liittyvien toimintojen summana. Hyvä laatu suunnitellaan tuotteeseen (Mühlbacher et al. 2006, s. 488). Laatu syntyy jo tuotetta suunniteltaessa, tuotteen ulkomuoto ja rakenne ovat näiden summa. Sitä luovat myös tuotetta tukevat asiat, kuten hyvin laaditut käyttöohjeet. Laatua tukevat asiat saattavat viedä jopa huomion tuotteen fyysisestä laadusta (Mühlbacher et al. 2006, s. 489).

Aineettomat tuotteet tarvitsevat omat kommunikointitapansa laadun välittämiseen asiakkaalle, kun tämä ei voi nähdä tuotetta ennen toimitusta (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Palvelun tarjoajan sijainti voi luoda luottamusta laatuun (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Usein esimerkiksi voi olla luotettavampaa ostaa kellonsa kelloliikkeestä, kuin katumyyjältä, joka vakuuttaa kellon olevan aito ja laadukas.

Toinen tapa viestiä aineettoman tuotteen laadusta on referenssit (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Aiemmin toimitettujen palvelujen määrä ja laatu kertovat palvelun tasosta (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). On oletettavaa, että asiakas kokee markkinoilla pitkään olleen toimijan, jolla on useita referenssejä onnistuneista projekteista, olevan parempi kuin täysin uuden toimijan, jolla ei ole referenssejä. Teollisuudessa referenssien merkitys on niin tärkeä, että toimittaja voi joutua tekemään kaupat hyvin pienellä katteella, jotta ensimmäinen referenssi onnistuneesta toimituksesta saataisiin (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492).

2.3.3 Brändi

Brändi vaikuttaa kaikkiin ostopäätöksiin (Vitale et al. 2011, s. 312-314). Brändi saattaa avata ovia jo ennen kuin myyjä ehtii itse ottaa yhteyttä (Vitale et al. 2011, s. 312-314). Hyvin brändätty tuote herättää positiiviset mielikuvat jo näkemättä itse tuotetta. Esimerkiksi Applen lanseeratessa uutta puhelinta, ihmiset ovat valmiita ostamaan tuotteen ennakoon tietämättä mitään sen ominaisuuksista. Brändi on näin merkittävä kilpailullinen tekijä. Brändin avulla voidaan vähentää asiakkaan riskiä, koska tunnetulta toimijalta ostaminen vaikuttaa asiakkaalle riskittömämmältä (Vitale et al. 2011, s. 312-314).

Tuotteiden täytyy olla muista tuotteista eroavia, jotta ne voidaan brändätä (Kotler & Keller 2012, s. 350-353). Esimerkiksi muotoilu voi erottaa tuotteen muista tuotteista niin, että se voidaan brändätä tehokkaasti. Toisaalta tuotteen nimi on merkittävä osa tuotteen brändiä. Nimen tulee olla helppo lausua kohdemarkkinoilla (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Tuotteen nimi voi vaihdella markkinoiden mukaan (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Esimerkiksi autovalmistajat vaihtavat mallien nimiä usein markkinoiden mukaan. Hyvän nimen tulisi erottua joukosta sekä herättää positiivisia mielikuvia (Mühlbacher et al. 2006, s. 481-484). Hyvä nimi itsessään saa asiakkaan pitämään tuotteesta.

Tuotteen brändiin voi liittyä myös tuotteen valmistusmaa (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Valmistusmaa voi kertoa hyvästä laadusta (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Asiakas voi esimerkiksi olettaa, että kotimaassa valmistettu tuote on laadukkaampi (Mühlbacher et al. 2006, s. 495). Tuotteen valmistusmaa voi viestiä esimerkiksi taitavasta insinööriyöstä, kuten auton kotimaan ollessa Saksa. Valmistusmaan vaikutus on kuitenkin täysin subjektiivista ja asiakaskohtaista.

Brändin tulee olla suojattu (Albaum et al. 2016, s. 449-452). Jokaisella maalla onkin käytössään jonkinlainen tapa suojata brändejä (Albaum et al. 2016, s. 449-452). Suojauksella voidaan estää tuotteiden ja nimen kopiointi (Albaum et al. 2016, s. 449-452). Kilpailija voi esimerkiksi myydä kopioitua tuotetta väärällä nimellä, jos tuotetta ei ole suojattu. Tämän tapaista toimintaa näkee paljon esimerkiksi rantalomakohteissa, joissa myydään väärennettyjä asusteita. Toimintaa esiintyy kuitenkin myös suurempien ja arvokkaampien tuotteiden kohdalla (Albaum et al. 2016, s. 449-452).

2.3.4 Ominaisuudet

Tuotteen ominaisuuksilla tuotteet erotellaan kilpailijoiden tuotteista ja tuotelinjan muiden tuotteiden välillä (McGrath 2000, s. 106). Tuotteen ominaisuudet rakentavat tuotteen fyysisen puolen. Nämä ominaisuudet täyttävät tuotteen ydintarpeen. Ydintarpeen täyttävät ominaisuudet ovat tuotteen vakiosisältöä.

Myös tuotteen ydintarpeen ylittäviä ominaisuuksia voidaan tarjota (Kotler & Keller 2012, s. 350-353). Nämä tuodaan osaksi perustuotetta, ja ne tuovat asiakkaalle lisäarvoa (Kotler & Keller 2012, s. 350-353). Asiakkaan esimerkiksi ostaessa auton, hän ostaa tavan liikkua paikasta toiseen. Tuomalla tehokkaan moottorin ajoneuvoon, asiakas saa lisää arvoa, koska liikkuminen tapahtuu helpommin.

Riskinä on, että ominaisuuksia kasaantuu liikaa tuotteelle. Tällöin ominaisuudet tulee priorisoida, ja päättää mitkä näistä kuuluu tuotteen vakiosisältöön. (Kotler & Keller 2012, s. 350-353) Tuotteissa tulee olla myös rajoituksia ominaisuuksille. Tuotteen räätälöinti on usein mahdollista, etenkin jos yrityksissä on paljon osaamista. Jotta ominaisuuksia ei tulisi liikaa, tulee määrittää, kuinka paljon tuotteen ominaisuuksissa ollaan valmiita joustamaan. Tässä työssä sitä, kuinka paljon tuotteen ominaisuuksista ollaan valmiita joustamaan, kutsutaan tuotekuriksi.

Vakiosisältöön kuulumattomia ominaisuuksia voidaan kerätä paketteihin, jolloin tarjotaan erilaisia varusteluluokkia. Yritysten tulisikin päättää tarjotaanko ominaisuudet standardipaketeissa pienemmillä kustannuksilla, vai tarjotaanko mahdollisuus kustomoida ominaisuudet, jolloin tuotteen hinta kasvaa. (Kotler & Keller 2012, s. 350-353) Kohdeyrityksessä sovelletun modulaarisuuden avulla tuotteita voidaan kustomoida kasvattamatta kuitenkaan tuotteen hintaa. Tuotteistamisesta kerrotaan lisää luvussa 3.2.2.

2.3.5 Toimituksen aikaiset palvelut

Avain yrityksen menestykseen voi piillä palveluissa, etenkin jos tuotetta ei helposti pystytä muokkaamaan (Kotler & Keller 2012, s. 352-353). Palveluilla ja niiden laadun parantamisella pystytään erottumaan kilpailijoista (Kotler & Keller 2012, s. 352-353). Palvelut jaetaan työn puitteissa toimituksen aikaisiin ja jälkeisiin palveluihin. Toimituksen aikaiset palvelut tapahtuvat myynnin jälkeen, kuitenkin ennen tuotteen lopullista luovuttamista asiakkaalle. Toimituksen aikaisia palveluja ovat konsultoiva myynti, projektinhallinta, tuotanto, toimitus, asennus, käyttöönotto ja asiakkaan koulutus. Perinteisesti kaikkia näitä ei lueta palveluiksi. Tämän työn puitteissa jako on kuitenkin looginen.

Tässä työssä konsultoiva myynti luetaan toimituksen aikaisiin palveluihin, vaikka tämä tapahtuu jo myyntivaiheessa. Konsultoivassa myynnissä myyjä neuvoo asiakasta esimerkiksi siitä, miten heidän tuotantonsa tulisi järjestää (Kotler & Keller 2012, s. 353). Konsultoivassa myynnissä kumpikin, sekä asiakas että toimittaja voittavat (Hanan 2004, s. 1). Konsultoinnin voidaankin nähdä olevan kannattavaa toimittajalle (Kotler & Keller 2012, s. 353). Kun toimittaja konsultoi asiakasta, parhaimmassa tapauksessa kumpikin saa omaan tarpeeseen sopivan ratkaisun. Konsultointi on joillain toimialoilla välttämätöntä (Kotler & Keller 2012, s. 353). Esimerkiksi räätälöitäessä ohjelmistoja on asiakkaiden tarpeiden kautta määritettävä toimitettava sisältö, vakioratkaisuja ei välttämättä ole edes olemassa.

Vaikka kumpikin osapuoli hyötyy konsultoivasta myynnistä jo itsestään, on konsultoivan myynnin hinnoittelu perinteisestä poikkeavaa (Hanan 2004, s. 1-2). Perinteisesti hinta perustuu kustannusten päälle lisättyyn katteeseen, konsultoivassa myynnissä hinnan tulisi kuitenkin perustua välitettyyn arvoon (Hanan 2004, s. 1-2). Hinnan tulee katteen lisäksi perustua siihen, paljonko tuottoa asiakas saa tuotteesta tai palvelusta (Hanan 2004, s. 1-2). Konsultoivan myynnin tarkoituksena on auttaa asiakasta menestymään, eikä vain toimittaa tuotetta (Hanan 2004, s. 1-6). Toimittaja ei kilpaile omia kilpailijoitaan vastaan, vaan auttaa nostamaan asiakkaiden kilpailukykyä (Hanan 2004, s. 4).

Projektinhallinta on kompleksien, monialaisten kokonaisuuksien toimitusten hallintaa ja koordinoitua (Kerzner 2004, s. 1). Projektinhallinnan termin alle kuuluu kaikki projektin suunnittelusta projektin läpivientiin sekä lopetukseen (Kerzner 2003, s. 3). Resurssit ovat projektinhallissa niukkoja. Aikataulun, kustannusten ja suoritustason tulee pysyä tietyissä tavoitteissa (Kerzner 2003, s. 3). Lisäksi projektinhallintaa tulisi olla mahdollisimman vähän, sillä se maksaa (muun muassa palkat ja matkat).

Tarvittavan projektinhallinnan määrä liittyy siihen, kuinka haastava ja iso projekti on kyseessä (Kerzner 2003, s. 2). Tuotteiden toimituksessa ei yleensä ole projektipäällikköä, kun taas toimitetaan räätälöityjä kokonaisuuksia, projektipäällikköä usein tarvitaan (Kerzner 2003, s. 1-3). Luvussa 3.2.2 kerrotaan lisää näiden erosta. Tuotteiden toimituksessa projektinhallinta on enimmäkseen toimituksen koordinoitua, jolloin projektinhallinnon rooli on erilainen. Tämän vuoksi yrityksillä tulee olla erilaiset mallit räätälöityjen järjestelmien ja tuotteiden toimitukseen.

Vaikka tuotantoa ei perinteisesti pidetä palveluna, käsillä olevassa työssä se luetaan palveluksi, koska se on samalla tuotteen tasolla näiden kanssa. Tuotantoa suunniteltaessa on päätettävä millä valmistusasteella tuotteet toimitetaan asiakkaalle (Corey 1975). On siis päätettävä, myydäänkö valmista tuotetta, komponentteja vai raaka-ainetta. Lisäksi on päätettävä, missä tuotteet valmistetaan (E. Kim & Oron 2013). Tuotannon sijainti vaikuttaa muun muassa tuotannon aikatauluttamiseen, valmistuskustannuksiin, logistiikkakustannuksiin ja laatuun (E. Kim & Oron 2013; Lacetera & Sydnor 2015). Jos tuotanto on esimerkiksi sijoitettu Aasiaan ja asiakas on Euroopassa, ovat tuotteen logistiikkakustannukset suuremmat kuin toimitettaessa Euroopasta. Samalla kuitenkin tuotteen valmistuskustannukset saattavat laskea.

Perinteisesti yrityksissä on tapana testata tuotteita ennen toimitusta (Mynott 2012, s. 135). Uusille konsepteille tämä on tärkeää, koska virheiden korjaaminen asiakkaalla on kallista (Mynott 2012, s. 135). Testauskin aiheuttaa kuitenkin kustannuksia. Jo aiemmin toimitettujen tuotteiden ja ominaisuuksien testauksen tarve tulisikin harkita erikseen. Lean -filosofian mukaan ylikäsittelyä tulee välttää (Hines & Taylor 2000). Liiallinen testaus voi olla ylikäsittelyä, jos siitä ei ole huomattavaa hyötyä. Esimerkiksi vakiotuotteiden testausta ei ole aina välttämätöntä tehdä.

Jakelulla tarkoitetaan sitä, miten tuote viedään asiakkaalle (Kotler & Keller 2012, s. 353). Jakelun alle liittyy toimitusaika, kuljetustapa ja toimitusehdot. Nykyään asiakkaat odottavat toimitusajan olevan lyhyt (Kotler & Keller 2012, s. 353). Toisaalta toimitusaika ja siihen liittyvät odotukset vaihtelevat tuotteesta riippuen. Esimerkiksi uuden puhelimen voi saada tilattua kauppaan päivässä, kun taas rakennusprojektin toimitusaika voi olla vuosia. Kuljetustavan valinta vaikuttaa toimitusaikaan (Hoover et al. 2001, s. 47-49). Esimerkiksi lentorahti on nopeampi kuin merirahti, mutta se on myös kalliimpi vaihtoehto. Logistiikkakustannukset ovat merkittävä tekijä kilpailukyvyn kannalta (Ioan et al. 2013). Kuljetustapa tulee valita tilanteen mukaan, kustannukset mielessä pitäen (Hoover et al. 2001, s. 47-49).

Toimitusehdoilla tarkoitetaan vastuun siirtymistä myyjän ja asiakkaan välillä (Ioan et al. 2013). Incotermsin mukaiset toimitusehdot ovat laajasti käytössä kansainvälisessä kaupassa (Ioan et al. 2013). Incoterms määrittää kansainväliset säännöt toimituksiin (Lazar 2011). Noudattamalla Incotermsin mukaisia ehtoja epäselvyyksiä vastuista ei pitäisi olla (Lazar 2011). Jos on esimerkiksi sovittu toimitustavaksi FCA (Free Carrier, vapaasti rahdinkuljettajalla), kumpikin osapuoli tietää, kumman vastuulle esimerkiksi kuljetus ja tullaukset kuuluvat.

Vaikka tuotteen myynti ja suunnittelu olisi hoidettu hyvin, ei tuotteen toimitus onnistu ilman asennusta tai asennuksen tukea (Haines 2014, s. 498). Asennuksessa tuote laitetaan toimintakuntoon sen lopullisessa sijainnissa (Kotler & Keller 2012, s. 353). Asennuksella tarkoitetaan tässä työssä fyysistä asennusta lopulliseen sijaintiin. Tuotteen käyttöönotolla tarkoitetaan lopullisessa sijainnissa tehtyjä testejä ja tarkistuksia, joilla varmistetaan tuotteen toimivuus (Gorse et al. 2012). Esimerkiksi toimittaessa näyttöä tietokoneeseen, asennukseksi kutsuttaisiin johtojen kiinnitystä. Käyttöönotoksi puolestaan kutsuttaisiin näytön asetusten säätämistä. Asennuksen ja käyttöönoton jälkeen tuote luovutetaan asiakkaalle (Xu et al. 2014).

Asennuksen ja käyttöönoton voi tehdä tuotteesta riippuen joko toimittaja, käyttäjä itse tai kolmas osapuoli. Jos asiakas tekee nämä itse, helppous saattaa olla yksi myyntivaltti (Kotler & Keller 2012, s. 353). Toisaalta toimittajan tulee pitää mielessä, että he lopulta ovat vastuussa tuotteen toimivuudesta (Pinkerton 2003, s. 193-194). Jos tuote ei asiakkaan itse tekemän asennuksen ja käyttöönoton jälkeen toimi, vaikuttaa tämä asiakastyytyvyyteen.

Jos projekti ja tuote on hyvin suunniteltu, tulisi asennuksen ja käyttöönoton mennä ongelmitta (Pinkerton 2003, s. 233-234). Tuotteen käyttöönottoon liittyy kuitenkin usein ongelmien ratkaisua, jos asennuksessa tai muissa vaiheissa on tehty virheitä (Kirsilä et al. 2007). Huonosti suunniteltu asennus tai käyttöönotto voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia (Pinkerton 2003, s. 233-234). Jos esimerkiksi käyttöönottajalla tarvitsee olla asiakkaan tiloissa ylimääräisiä päiviä selvittämässä ongelmaa, tästä ajasta aiheutuvia kuluja ei todennäköisesti voida laskuttaa asiakkaalta.

Viimeisenä toimituksen aikaisista palveluista on asiakkaan koulutus. Koulutuksen avulla varmistetaan, että asiakas osaa käyttää tuotetta oikein ja tehokkaasti (Kotler & Keller 2012, s. 353). Asiakkaan koulutuksella voidaan nostaa asiakkaan tehokkuutta erityisesti silloin, kun tuotteen tai palvelun käyttö vaatii asiakkaan osallistumista (Damali et al. 2016). Yrityksillä on usein koulutuskeskuksia asiakkaiden koulutusta varten (Hilton 2014; Vayu Aerospace and Defence Review 2017). Koulutus voi olla joko käyttökoulutusta tai huoltokoulutusta (Hilton 2014; Vayu Aerospace and Defence Review 2017). Koulutuksia on myös mahdollista pitää asiakkaan luona tai verkon yli etänä (Barron 2000). Koska koulutusta järjestetään monipuolisesti eri tavoin, voidaan päätellä, että asiakkaiden koulutuksen merkitys on yleisesti ymmärretty. Jos asiakkaita ei kouluteta riittävän hyvin, saattaa virheikäyttö aiheuttaa vaarallisiakin tilanteita. Jos esimerkiksi lentokoneen huoltoa ei kouluteta asiakkaalle, voi syntyä vaaratilanne.

2.3.6 Toimituksen jälkeiset palvelut

Toimituksen jälkeisillä palveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka tapahtuvat tuotteen lopullisen luovutuksen jälkeen. Toimitusten jälkeisten palveluiden rooli on korostunut nykyään, ja niiden voidaan jopa nähdä luovan kilpailuetua ja tuottavuutta (Finnish Forest Industries 2018; Alsayouf 2007). Toimituksen jälkeisiä palveluita ovat huolto ja korjaus. Huolto ja korjaus ovat merkittäviä elementtejä asiakaspalvelun kannalta (Webster 1991, s. 94-95). Jos esimerkiksi huolto ja korjaustoimenpiteet tapahtuvat nopeasti ja ongelmitta, asiakas näkee toiminnan luotettavana.

Huollolla tarkoitetaan ennakoivaa toimintaa, jonka avulla tuotteet pyritään pitämään toimintakunnossa (Kotler & Keller 2012, s. 353). Korjaustoimenpiteet puolestaan tehdään tuotteen tai ominaisuuden jo rikkouduttua (Alsayouf 2007). Toimimattomat tuotteet aiheuttavat usein kustannuksia asiakkaalle, koska esimerkiksi teollisuudessa tämä aiheuttaa tuotannon viivästyksiä (Schuh et al. 2015). Tämän takia varaosat tulisi toimittaa, ja korjaukset tulisi suorittaa nopeasti. Joissakin yrityksissä halutaan pitää pieniä varastoja varaosille varastointikustannusten pienentämiseksi (Schuh et al. 2015). Tällöin aiheutuu ristiriita kustannusten ja huoltovasteen välillä. Tämän ristiriidan ratkaisuun ei ole yhtä oikeaa tapaa.

Tuotteille on määritettävä huolto-ohjelma, joka kertoo huoltojen aikavälin ja sisällön (Haines 2014, s. 362). Esimerkiksi autoilla on usein ennalta määritetty huolto-ohjelma, jota seuraamalla auton pitäisi pysyä toimintakuntoisena. Yrityksillä on myös tapana sitoa huoltosopimuksia, joissa voidaan esimerkiksi sopia, että toimittaja hoitaa tuotteen huollot ja korjaukset, jolloin asiakkaan vastuulle jää vain tuotteen käyttö (Commuter/Regional Airline News 2003; Airline Industry Information 2005; Kotler & Keller 2012, s. 399).

Myös tuotteen huollettavuudella on merkitystä ajatellen asiakastyytyvääisyyttä (Kotler & Keller 2012, s. 352). Huollettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helppo tuote on korjata sen rikkoutuessa tai virhetilanteessa (Kotler & Keller 2012, s. 352). Ideaalitulanteessa

käyttäjä pystyy itse korjaamaan tuotteen (Kotler & Keller 2012, s. 352). Toimittaja voi tukea korjausta käyttöohjeen tai reaaliaikaisen neuvonnan avulla, esimerkiksi puhelimen kautta (Kotler & Keller 2012, s. 352). Kun esimerkiksi tietokoneohjelmassa on vikaa, on usein saatavilla reaaliaikainen neuvontapalvelu, jolla virhetilanteet pyritään korjaamaan.

Yrityksen tulee päättää myös linjauksensa varaosien tarjontaan (Hise 1977, s. 271). Tässä on päätettävä, tarjotaanko varaosia, ja kuinka pitkään niitä on saatavilla (Hise 1977, s. 271). Esimerkiksi puhelinvalmistajan on päätettävä, toimitetaanko viisi vuotta vanhaan puhelimeen enää varaosia. Jos osia toimitetaan, yritys saa tuloja varaosista. Jos osia ei toimiteta, asiakkaalle voi olla tarpeen ostaa uusi tuote, jolloin yritys pyrkii saamaan tuloja uuden tuotteen myynnistä.

Vanhojen tuotteiden kohdalla on liiketoimintamahdollisuuksia myös niin sanottujen modernisaatioiden kautta (Canfora et al. 2008). Modernisaatioilla voidaan pidentää vanhan järjestelmän elinikää (Canfora et al. 2008). Tämä on hyvä vaihtoehto, kun tuote vaatii uusimista, mutta tuotteella on vielä arvoa (Canfora et al. 2008). Modernisaatioiden avulla tuotteen vanha arvo yhdistetään uusiin ominaisuuksiin (Canfora et al. 2008). Järkevä modernisaatio voi olla esimerkiksi vanhan ohjelmiston yhdistäminen uuden ohjelmiston alle datan säilyttämiseksi.

2.3.7 Takuut

Takuut ovat lupauksia, joilla toimittaja takaa tuotteen toimivuuden takuuajaksi (Kotler & Keller 2012, s. 543). Niillä täytetään asiakkaan tavalliset odotukset tuotteen toimivuudelle (Kotler & Keller 2012, s. 371). Takuu antaa asiakkaalle varmuuden tuotteesta ostopäätöksen tekemiseksi (Terpstra 1985, s. 260). Jos tuote ei toimi takuuajan aikana, toimittaja joko korjaa tai korvaa tuotteen (Kotler & Keller 2012, s. 543). Ne ovat usein lain määrittämiä, ja ne suojaavat myös toimittajaa rajaamalla toimittajan velvollisuudet (Hise 1977, s. 114; Terpstra 1985, s. 260; Kotler & Keller 2012, s. 371).

Takuilla voidaan myös viestiä hyvästä laadusta (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Pitkä takuu aika kertoo siitä, että tuote on laadukas (Mühlbacher et al. 2006, s. 490-492). Tarjotessa esimerkiksi viiden vuoden takuuta lain määrittämän takuuajan sijasta, voi asiakas tällöin luottaa tuotteen käyttöiän olevan vähintään tämän pituinen. Takuu voi myös toimia kilpailukykytekijänä (Terpstra 1985, s. 260). Kilpailijan tarjotessa vakiona lyhyempää takuuta, toimittajalla on kilpailullinen etu.

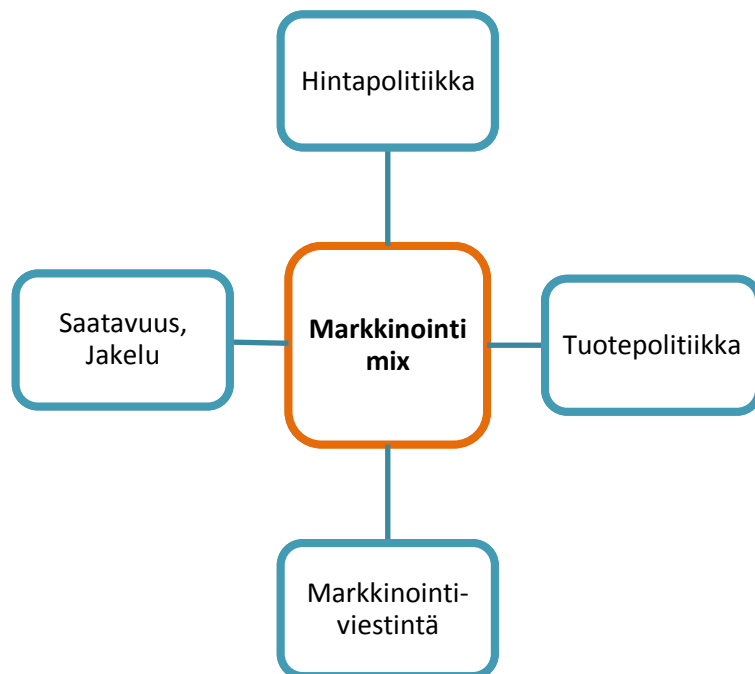
Lisäksi niin sanottuja laajennettuja takuita voidaan myös tarjota korvausta vastaan (Kotler & Keller 2012, s. 371). Laajennetuissa takuissa on liiketoimintapotentiaalia, sillä näillä voidaan saada aikaan kattavia tuottoja (Kotler & Keller 2012, s. 371). Jos esimerkiksi tarjotaan kahden vuoden takuuta lainmäärittämän vuoden takuun sijaan, voidaan tästä pyytää kiitettävä korvaus. Itse takuun laajennuksesta ei aiheudu suoria kustannuksia, vaan tällöin toimittaja ottaa itselleen suuremman riskin korvausta vastaan.

3. TUOTEPOLITIikka JA SEN MERKITYS MYYNTI-TOIMITUSPROSESSISSA

Kolmannessa luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, mitä on tuotepolitiikka. Tuotepolitiikan termi sisältää tuotteen teorian, joka määriteltiin edellisessä luvussa tuotepolitiikan näkökulmasta. Tuotepolitiikan termi on myös määriteltävä, jotta käsitys tuotepolitiikan sisällöstä on yhtenäinen. Lisäksi luvussa kerrotaan mitä tuotepolitiikalla tavoitellaan, ja miten se liittyy yrityksen myynti-toimitusprosessiin.

3.1 Tuotepolitiikan määritelmä

Tuotepolitiikan määritelmä vaihtelee riippuen tarkasteltavasta lähteestä. Yksi selite kertoo, että tuotepolitiikka liittyy tiiviisti strategiseen markkinointiin (Koehler 2010). Tuotepolitiikka kuuluukin markkinoinnin termin alle. Markkinointiin liittyvät päätökset kuuluvat perinteisesti neljän osa-alueen alle (Perreault Jr & McCarthy 1996). Näiden osa-alueiden summaa kutsutaan nimellä markkinointimix (Perreault Jr & McCarthy 1996). Markkinointimix esitellään kuvassa 7.



Kuva 7. Markkinointimix (Perustuu lähteisiin Kotler 1986, s. 43; Perreault Jr & McCarthy 1996; Kotler & Keller 2012, s. 47)

Kuten kuvasta 7 nähdään, ovat hintapolitiikka, markkinointiviestintä sekä saatavuuden ja jakelun osuus erillään tuotepolitiikasta. Tällöin tuotepolitiikka käsittelee lähes ainoastaan

tuotteeseen suoraan liittyviä osia, jotka esiteltiin jo luvussa 2. Tuote kuitenkin liittyy myös muihin markkinointimixin osa-alueisiin (Hise 1977, s. 7). Tuotetta ei esimerkiksi voida myydä, jollei hintaa ole määritetty.

Tuotepolitiikalla on kaksi tasoa: tuotekehitys ja tuotestrategia (Albaum et al. 2016, s. 408). Nämä kumpikin pätevät sekä yksittäiseen tuotteeseen että tuotelinjaan (Albaum et al. 2016, s. 408). Tuotepolitiikka määrittelee myös sen, millaiset ovat tuotteen markkinat (Hutt & Speh 2007, s. 224-226). Tällöin näkökulma eroaa jo merkittävästi yksittäisten tuotteiden elementeistä. Kun otetaan mukaan tarkasteluun tuotestrategia, tämän alle kuuluu jo huomattavista laajemmat kokonaisuudet. Tuotestrategian alle kuuluu tuotteiston ja tuotteiden elementtien lisäksi muun muassa asiakas- ja markkinasegmentit, kilpailijat, ansaintamallit sekä hinnoitteluhjelmat (Haines 2014, s. 697-700). Näin myös tuotepolitiikan alle kuuluisi laajempia osa-alueita markkinointimixistä.

Yhden määritelmän mukaan tuotepolitiikka kattaa monipuolisesti tuotteen eri osa-alueita. Silloin mukaan luetaan tuoteattribuuttien optimointi ja tuoteportfolion luonti (Brockhoff 2004). Se myös kattaa päätöksen siitä, tulisiko tuotteiden olla standardeja vai kustomoituja asiakkaan toiveiden mukaan (Albaum et al. 2016, s. 408). Myös tämä määritelmän mukaan tuotepolitiikka olisi tuotteen elementtejä laajempi kokonaisuus. Tätä tukee myös määritelmä siitä, että tuoteportfolion luonti on tuotestrategian alainen tehtävä (Kotler & Keller 2012, s. 358-359)

Toisaalta on määritetty, että tuotepolitiikan avulla vastataan, missä strategisessa asemassa yritys pyrkii olla tietyillä markkinoilla (Mühlbacher et al. 2006, s. 460-461). Tämä viittaa siihen, että tuotepolitiikka on enemmänkin työkalu, jonka tehtävänä on kommunikoida strategia eteenpäin. Kattava työkalu strategian kommunikointiin ja jalkauttamiseen eteenpäin on tarpeellinen, sillä strategian toteuttaminen ja kommunikointi epäonnistuu usein (Kaplan & Norton 2005). Tuotepolitiikkaa on pidetty tuotannon kehityksen sivutuotteena (Koehler 2010). Jos kuitenkin halutaan kehittää toimintaa strategian ohjaamaan suuntaan, on määritettävä tuotepolitiikka.

3.2 Tuotepolitiikan keskeiset elementit

Luvussa 3.1 mainittujen asioiden lisäksi tuotepolitiikkaa määrittäessä tulee päättää tuotelinjojen asemointi, standardoinnin taso, brändien tavoitteet ja jalkautus markkinoille, laatustandardit sekä tuotteistonhallinnan tavoitteet ja ohjeet (Mühlbacher et al. 2006, s. 706). Eri määritelmien yhteenvetona, tuotepolitiikka sisältää tuotteeseen läheisesti liittyvät asiat. Samat asiat, jotka määritetään tuotestrategiassa. Tuotepolitiikka kattaa kaikki päätöksentekotilanteet, jotka liittyvät läheisesti tuotteeseen tai palveluun (Hutt & Speh 2007, s. 224). Tuotepolitiikan luominen toimii arvonluonnin välineenä (Brockhoff 2004). Luomalla tuotepolitiikka pyritään luomaan arvoa jalkauttamalla tuotestrategiaa tehokkaammin. Kuvassa 8 on esitetty tuotepolitiikan elementit työn näkökulmasta.



Kuva 8. *Tuotepolitiikan elementit*

Kuvan 8 perusteella tuotepolitiikan osa-alueet ovat tuotteisto, tilauksen kytkeytymispiste, asiakkaat ja markkinat, markkinakohtaiset strategiat, kilpailijat sekä hinnoittelu ja ansaintamallit. Nämä elementit sisältävät useampia pienempiä osa-alueita, kuten markkinoiden segmentoinnin ja tuotteiden asemoinnin. Kuvassa 8 esitellyt elementit esitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan.

3.2.1 Tuotteisto

Tuotteisto on tuotteiden joukko, jonka muodostaa yrityksen tarjoamat tuotteet (Albaum et al. 2016, s. 408). Se voi pitää sisällään yhden tai useamman tuotelinjan tai tuotteen (Albaum et al. 2016, s. 408). Tuotteisto pitää sisällään tuotteet, joiden alle kuuluvat tuotteiden elementit. Tuotelinja on tuotteiden joukko, jotka ovat jollain tapaa samanlaisia (Albaum et al. 2016, s. 408). Niitä voidaan esimerkiksi käyttää yhdessä tai myydä samalle asiakkaalle (Albaum et al. 2016, s. 408). Ne voivat myös olla saman tuotteen eri versioita tai jakaa saman jakelukanavan (Albaum et al. 2016, s. 408). Esimerkiksi elintarvikevalmistajan yksi tuotelinjoista voisi olla lihatuotteet.

Tuotteistolla on neljä ominaisuutta: leveys, syvyys, johdonmukaisuus ja ikärakenne (Kotler & Keller 2012, s. 358-359). Nämä esitellään taulukossa 4.

Taulukko 4. *Tuotteiston ominaisuudet (perustuu lähteisiin Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470; Kotler & Keller 2012, s. 358-359)*

Ominaisuus	Selite
<i>Leveys</i>	Tuotelinjojen määrä (Kotler & Keller 2012, s. 358-359)
<i>Syvyys</i>	Tuotevarianttien määrä tuotelinjassa
<i>Johdonmukaisuus</i>	Tuotteiden läheisyys toisiinsa, verraten esimerkiksi käyttötarkoitusta tai tuotantoa
<i>Ikärakenne</i>	Uusien ja vanhojen tuotteiden osuudet tuotevalikoimassa (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470).

Tuotteiston leveys vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuteen. Laajan tuotteiston avulla voidaan houkutella asiakkaita (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Liian laajan tuotteiston takia taas ei välttämättä pystytä keskittymään ydinosaimiseen (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Yritys, joka tuottaa miltei kaikkea, ei siis välttämättä pysty keskittymään mihinkään tuotteeseen tarpeeksi. Tämän takia myös tuotteiston leveys on päätettävä, ja sen tulee myös noudattaa yrityksen strategiaa.

Tuotteiston syvyys määrittelee, paljonko tuotelinjan alla on erilaisia tuotevariaatioita. Myös tuotteiston syvyys tulee päättää, jotta ei törmätä samoihin ongelmiin kuin leveyden kohdalla (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Tuotevariantteja tulisi olla sopiva määrä niin, että saadaan standardisoinnin hyödyt yhdistettyä variaatioiden määrällä saavutettuihin hyötyihin (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Tällöin tuotevariantteja on kaikkiin tarpeisiin, mutta silti mahdollisimman vähän. Modulaarinen rakenne on yksi ratkaisu tämän saavuttamiseksi (Walters & Toyne 1989).

Lisäksi tuotteiston ikärakenne on kriittistä huomioida menestyksen kannalta (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Uusien tuotteiden puute voi vaikuttaa yrityksen tuotteiden houkuttelevuuteen (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Toisaalta, jos uusia tuotteita julkaistaan liikaa samaan aikaan, voi vaadittavien toimenpiteiden määrä ylittää yrityksen kapasiteetin (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470). Uusien tuotteiden toimitus vaatii enemmän toimenpiteitä kuin olemassa olevien tuotteiden toimitus, koska asiat tehdään ensimmäistä kertaa. Uusien tuotteiden toimituksessa ei esimerkiksi ole olemassa tietoa siitä, mikä on paras tapa toimia ongelmatilanteissa. Yrityksen johdon tulisiikin määrittää, mikä on uusien tuotteiden osuus tuotteistossa (Mühlbacher et al. 2006, s. 469-470).

Yritys voi laajentaa ja muokata tuotteistoaan kehittämällä jotakin taulukon 4 ominaisuuksista (Kotler & Keller 2012, s. 358-359). Yritys voi lisätä tuotelinjoja tai

tuotteita tuotelinjoihinsa, lisätä tuotevariantteja tai hakea johdonmukaisempaa lähestymistapaa tuotteistoonsa (Kotler & Keller 2012, s. 358-359).

Yksi haaste tuotteiston kehittämisessä on esimerkiksi se, halutaanko tuote suunnitella yhdelle käyttäjälle vai kokonaiselle käyttäjäkunnalle (Dhebar 1996). Suunnittelemalla tuote kokonaiselle käyttäjäkunnalle, säästetään suunnittelukustannuksissa, sillä samaa tuotetta voidaan tarjota useammalle asiakkaalle (Dhebar 1996). Kun taas tuote suunnitellaan erikseen asiakkaille vastataan paremmin vaatimuksiin, ja näin saadaan luotua todennäköisesti parempi käyttäjäkokemus (Dhebar 1996).

Usein tällaiseen haasteeseen haetaan ratkaisu luomalla kattava tuotelinja. Tuotelinjassa on tällöin paljon erilaisia variantteja, joissa ominaisuudet vaihtelevat. Siinä on kuitenkin riskinsä. Jos tuotelinjassa on lukuisia erilaisia malleja ja versioita, se voi aiheuttaa sekaannusta sekä yrityksen sisällä, että ulkona. Se voi myös vaikeuttaa tuotehallinnon työtä ja mahdollisesti laskea kannattavuutta. (Dhebar 1996) Tuotteiden määrän lisääminen ja kaikkiin tarpeisiin vastaaminen ei siis aina ole tuotteiston optimointia.

Tuotteistolla on tapana kasvaa ajan myötä (Kotler 1965). Yrityksen on usein helpompaa löytää uusia tuotteita kuin poistaa vanhoja valikoimasta (Kotler 1965). Vanhentuneet, heikot tuotteet luovat paljon epäsuoria kustannuksia (Kotler & Keller 2012, s. 336-338). Koska tuotteilla on olemassa elinkaari, on näillä olemassa myös loppu tai ”kuolema” (Kotler 1965). Myös tuotteiden poistamiseen tuotteistosta tulee olla strategia. (Argouslidis et al. 2014). Suurella osalla yrityksistä ei ole suunniteltua tapaa käsitellä vanhoja tuotteita (Kotler & Keller 2012, s. 336-338).

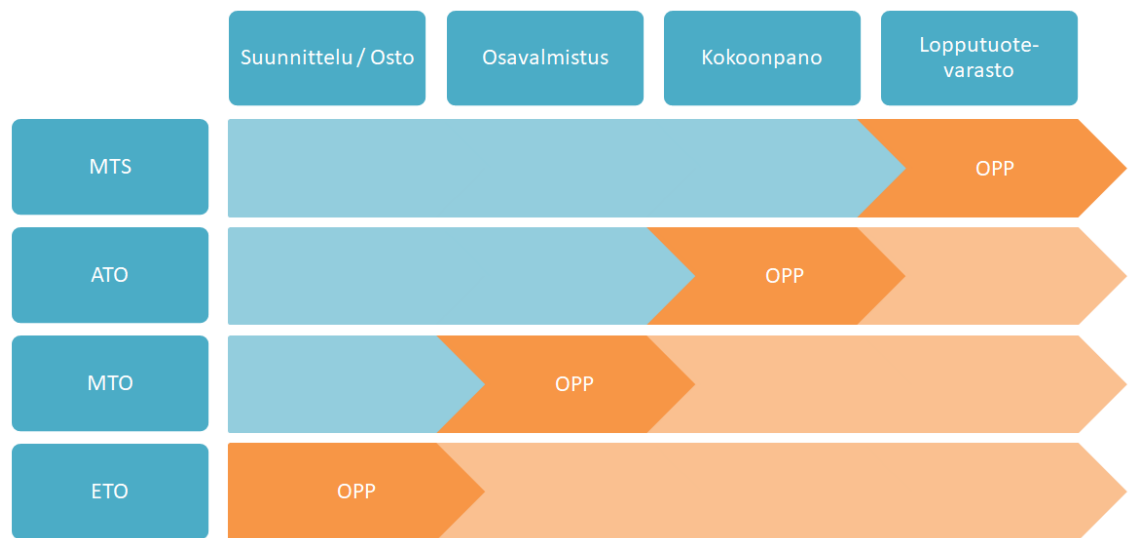
Lisäksi tuotelinjan optimoinnissa on tärkeää pystyä osaksi hillitsemään tuotekehitystä yrityksen sisällä (Dhebar 1996). Tällä tarkoitetaan sitä, ettei lähdetä suunnittelemaan tuotetta ”houkuttelevaan” suuntaan. Esimerkiksi suunnittelijoille on tyypillistä lähteä kehittämään tuotteeseen teknisesti mielenkiintoisia ominaisuuksia, jotka eivät kuitenkaan ole ratkaisun ja asiakkaan kannalta merkittäviä (Dhebar 1996). Tuotteen käyttökontekstin ymmärtäminen auttaa valitsemaan oikeat ominaisuudet tuotteeseen (Dhebar 1996).

Yrityksen on myös päätettävä, kuinka usein ja kuinka isoilla muutoksilla uusia tuoteversioita tulee lanseerata (Dhebar 1996). Uusia versioita on julkaistava, jotta tuotteen elinkaarta pystytään pidentämään (Albaum et al. 2016, s. 432). Näillä pyritään myös kasvattamaan myyntiä (Albaum et al. 2016, s. 336). Toisaalta, jos uusia tuotteita lanseerataan liian usein, kokee asiakas helposti omistavansa vanhentuneen tuotteen. Tällöin asiakas voi olla tyytymätön, koska parempi, mahdollisesti halvempi, tuote olisi ollut saatavilla pian investoinnin jälkeen (Dhebar 1996). Asiakas nimittäin toivoo saavansa pitkäaikaista hyötyä investoinnistaan (Dhebar 1996). Jotkut kuluttajat puolestaan esimerkiksi odottavat, että puhelimen uusin malli ilmestyy, jotteivät he ostaisi vanhentunutta tuotetta.

Tuotteistoa laajentaessa tai muokatessa on riskinä omien tuotteiden ”kannibalisaatio”. Tuotteiden kannibalisaatiossa yrityksen uusi tuote syö vanhan tuotteen markkinat (McGrath 2000, s. 257-261). Esimerkiksi puhelinvalmistajan uuden puhelinmallin syödessä vanhan puhelinmallin markkinat, on kyse kannibalisaatiosta. Tällainen kannibalisaatio on usein toivottua, sillä se saattaa jopa lisätä tuottoa. (McGrath 2000, s. 257-261). On kuitenkin myös epätoivottua kannibalisaatiota. Siinä uuden tuotteen syötyä vanhan tuotteen markkinat, myynnin määrä vähenee ja yritys tekee vähemmän tulosta (McGrath 2000, s. 257-261). Jos esimerkiksi uusi puhelinmalli tuokin vähemmän katetta, on kannibalisaatio epäsuotuisaa. Kannibalisaatio saattaa myös olla joskus välttämätöntä. Esimerkiksi jos yritys ei itse syö oman tuotteen markkinaosuutta, kilpailija saattaa olla valmis tekemään sen (McGrath 2000, s. 265-266).

3.2.2 Tilauksen kytkeytymispiste

Tilauksen kytkeytymispisteellä (OPP, Order Penetration Point) tarkoitetaan sitä kohtaa arvoketjussa, jossa tietty tuote kytkeytyy asiakkaan tilaukseen (Olhager et al. 2003). Esimerkiksi maitopurkin asiakas määräytyy vasta kaupan kassalla, kun tämä ostaa tuotteen. Rakennusprojektin asiakas taas on selvillä jo ennen kuin tuotteen suunnittelua ehditään aloittamaan. Tilauksen kytkeytymispisteellä tarkoitetaan siis sitä, missä kohdassa tuotantoa tilaus tuotteesta tulee toimittajalle. Kuvassa 9 on esitetty tilauksen kytkeytymispisteen ja eri tuotantomuotojen yhteydet.



Kuva 9. Tilauksen kytkeytymispiste (perustuu lähteeseen Olhager et al. 2003)

Kuvassa 9 tilauksen kytkeytymispiste on jaettu neljään tärkeimpään tuotantomuotoon. On myös olemassa muita mahdollisia vaihtoehtoja tilauksen kytkeytymispisteellä, mutta nämä kattavat tärkeimmät tavat. Kuvan vasemmassa laidassa esitettävät tuotantomallit esitellään seuraavaksi. Kuvan ylälaidassa on toimintoja, joiden kohdalla tilaus kytkeytyy eri tuotantomalleissa.

MTS-tuotantomallissa (Make-To-Stock, varasto-ohjautuva tuotanto) tilaus kytkeytyy vasta lopputuotevarastossa tai sieltä myydessä (Gosling & Naim 2009). Tuotantomalli on usein käytössä tuotteiden massatuotannossa (Haug et al. 2009). MTS-tuotantomallissa tuotteet ovat usein standardisoituja, eikä asiakas pysty suoraan vaikuttamaan tuotteen sisältöön (Olhager et al. 2003). Kyseisessä mallissa asiakkaat odottavat tuotteen löytyvän heti varastosta (Olhager et al. 2003). MTS-tuotantomallia käyttäessä kysynnän on oltava vakio tai ennustettavissa (Olhager et al. 2003). Tuotantomallilla pystytään alentamaan tuotteiden kustannuksia vakioimalla tuotantoprosesseja (Olhager et al. 2003; Willner et al. 2014). Esimerkiksi vähittäistavarakaupan tuotteissa käytetään MTS-tuotantomallia. Asiakkaan tilaus sitoutuu tuotteeseen vasta asiakkaan maksaessa tuotteesta kassalla.

Seuraava tuotantomalli on ATO (Assemble-To-Order, tilauksesta kokoonpano). Tässä mallissa tilauksen kytkeytymispiste on kokoonpanoprosessissa (Gosling & Naim 2009). ATO-tuotantomallissa tuote konfiguroiduu usein moduuleista (Sylla et al. 2018). Modulaarisen valmistuksen potentiaali on ollut tiedossa jo pitkään (Starr 1965). Tuote kootaan moduuleista asiakasvaatimusten mukaiseksi (Willner et al. 2014). ATO-tuotantomallilla saadaan hieman enemmän joustavuutta kuin MTS-tuotantomallilla, mutta edelleen moduulit ovat ennalta määritettyjä. Moduulien avulla voidaan myös kustomoida tuotteita (Olhager et al. 2003). Esimerkiksi matkapuhelimen runko voidaan valmistaa yhtenä moduulina. Kun rungon päällä laitetaan moduuleina asiakkaan toivomuksen väriset kuoret, kustomoidaan tällöin puhelimesta asiakastoivomusten mukainen.

Kolmantena tuotantomallina on MTO (Make-To-Order, tilauksesta valmistus). Siinä tilauksen kytkeytymispiste on ennen tuotteen valmistusta eli ostojen jälkeen (Gosling & Naim 2009). Tuotantomallilla rajoittaudutaan tiettyihin, ennalta suunniteltuihin tuotekokonaisuuksiin (Willner et al. 2014). Mallissa kaikkea ei siis räätälöidä vaan tuotteet on suunniteltu etukäteen. Jos tuotteiden suuri kustomointi on välttämätöntä, saattaa MTO-tuotantomalli olla hyvä ratkaisu (Olhager et al. 2003). Korkean teknologian tuotteissa MTO on yleinen tuotantomalli (Willner et al. 2014). MTO-tuotantomalli pienentää riskiä vähentämällä keskeneräiseen tuotantoon sitoutunutta pääomaa, jota kertyisi pyrittäessä ennustamaan menekkiä, kuten MTS- ja ATO-tuotantomalleissa tehdään (Haug et al. 2009). Esimerkiksi lentokonevalmistaja voisi käyttää MTO-tuotantomallia. Tuotteet on suunniteltu valmiiksi, mutta niiden valmistus aloitetaan vasta kun asiakkaalta tulee tilaus.

Viimeinen tuotantomalli on ETO (Engineer-To-Order, Tilauksesta suunnittelu). ETO-tuotantomallissa tilaus kytkeytyy tuotteeseen ennen suunnitteluvaihetta (Gosling & Naim 2009). Kyseistä mallia käyttävät yritykset toimittavat usein projektispesifejä tuotteita (Gosling & Naim 2009). Tuotantomallilla saadaan joustavuutta, koska tuotteet suunnitellaan asiakkaan toiveiden mukaan (Gosling & Naim 2009; Willner et al. 2014). ETO-tuotantomallin voi siis nähdä edustavan puhdasta kustomointia (Haug et al. 2009). Toisaalta tuotteet suunnitellaan usein jo aiemmin tehtyjä rakenteita hyväksikäyttäen

(Gosling & Naim 2009). ETO-tuotteita ei usein tehdä suuria määriä, ETO-tuotantomallia käyttävillä yrityksillä onkin usein pyrkimyksenä liikkua massakustomoimaan tuotteitaan, eli siirtymään lähemmäksi MTO-tuotantomallia (Haug et al. 2009). ETO-tuotantomallia käyttävät esimerkiksi laivanrakentajat, jotka suunnittelevat tuotteet yhdessä asiakkaan kanssa.

Tuotteistaminen voidaan nähdä esimerkiksi palvelujen alalla kasvavana trendinä (Parantainen 2007). Yrityksen on päätettävä, tulisiko tuotteet standardisoida vai tulisiko niiden adaptoitua asiakkaiden tai markkinoiden tarpeen mukaan (Albaum et al. 2016, s. 434). Kumpaankin toimintatapaan on omat perusteensa. Standardisoidessa on esimerkiksi helpompi suunnitella tuotantoa, sillä sen avulla voidaan vähentää tuotantokuluja ja suunnittelua (Vrontis et al. 2009). Adaptoituessa puolestaan voidaan saavuttaa asiakkaiden tarpeet tehokkaammin, vastata nopeammin kilpailuun ja vastata markkinoiden välisiin tarpeisiin (Vrontis et al. 2009). Kummassakin toimintatavassa on puolensa. Tuotantomallin valinta riippuu muun muassa tuotteesta, asiakaskunnasta ja kilpailutilanteesta (Albaum et al. 2016, s. 440). Yhtä parasta, jokaisen tarkoitukseen sopivaa tuotantomallia, ei ole olemassa.

3.2.3 Asiakkaat ja markkinat

Asiakastarpeiden tulisi olla pohjana kaikelle liiketoiminnalle (von Hippel 1978). Kun kehitetään tuotetta, tulee asiakasvaatimusten ohjata toimintaa (von Hippel 1978). Myöskään markkinointistrategioiden ei tulisi palvella tuotetta vaan markkinoita (Corey 1975). Tuotteelle ei ole tarvetta, jollei asiakkaalla ole tarvetta tuotteelle. On siis turha tehdä tuotteita, joille ei ole kysyntää. Esimerkkinä on saksalaisten autonvalmistajien toiminta -70 luvulla. He valmistivat tuotteita, joille ei ollut tarvetta markkinoilla, mikä laski näiden myyntiä merkittävästi (Koehler 2010).

Asiakkaat voidaan jakaa asiakasryhmiin vaatimusten ja mieltymysten mukaan (Anderson et al. 2009, s. 47-48). Usein samat tarpeen omaavilla asiakkailla on myös yhteistä esimerkiksi sijainti, liiketoiminnan ala tai tuotteen käyttötarkoitus (Anderson et al. 2009, s. 47-48; Kotler & Keller 2012, s. 31-32). Tätä jakoa kutsutaan segmentoinniksi (Bonoma & Shapiro 1985, s. 1-2). Segmentoinnissa tulee pitää mielessä, että useamman kuin yhden jakotavan käyttö voi olla tarpeen (Bonoma & Shapiro 1985, s. 22). Se, miten asiakkaat jaetaan eri segmentteihin, riippuu segmentoinnin tavoitteesta (Bonoma & Shapiro 1985, s. 1-2). Esimerkiksi elintarvikevalmistaja voisi segmentoida kiinalaiset ja suomalaiset omiin segmentteihinsä. Kiinalaisilla on hyvin erilaiset tarpeet ravinnon suhteen kuin suomalaisilla. Tämän segmentoinnin perusteella voitaisiin esimerkiksi suunnitella markkinointia kummallekin eri segmentille. Asiakkaan ydintarpeeseen vastaaminen ei siis aina auta, vaan myös markkinoiden tarve on huomioitava (Haines 2014, s. 185-186). Esimerkissä ydintarpeena olisi nälän poisto, kuitenkin asiakkaiden mieltymykset on huomioitava, jotta asiakas valitsisi toimittajan tuotteen.

Kun segmentointi on tehty, tulee ymmärtää kullakin segmentillä vaikuttava markkinoiden toimintaympäristö (Haines 2014, s. 186-188). Toimintatapaa miettiessä huomioitavia asioita on esimerkiksi segmentin tulevaisuuden suunta ja kilpailijoiden määrä (Haines 2014, s. 186-188). Jos esimerkiksi segmentin tarpeet muuttuvat tulevaisuudessa, ei vanhoihin tarpeisiin vastaavilla tuotteilla ole kysyntää. Pitää myös sisäistää, kuinka paljon tuottoa markkinoilta on todellisuudessa mahdollista saada (Haines 2014, s. 186-188). Tällöin vältetään virheellisiltä arvioilta segmentin kannattavuudesta.

Eri segmenteiltä voidaan saada erilaista tuottoa. (Haines 2014, s. 186-188). Tämän vuoksi menestys teollisessa markkinoinnissa perustuu päätökseen siitä, mitä markkinoita palvellaan (Corey 1975). Kun päätös on tehty, rakentuvat kyvyt ja resurssit tämän markkinan ympärille (Corey 1975). On siis turha keskittyä huonotuottoiseen segmenttiin, jos parempituottoisia segmenttejä on samaan aikaan saatavilla. Päätettäessä palvella väärää segmenttiä, toiminta keskittyy väärään asiaan. Myös keskittyminen ydinosaamiseen kärsii.

Jotta asiakassegmenttejä voidaan palvella, asiakkaat tulee saavuttaa myyntikanavia pitkin (Haines 2014, s. 582-584). Kanavat voivat olla suoria tai epäsuoria kanavia (Hutt & Speh 2007, s. 292-294). Suoria kanavia käyttäessä toimittaja on suoraan yhteydessä asiakkaaseen (Hutt & Speh 2007, s. 292-294). Esimerkiksi torimyyjän myydessä omia tuotteitaan, on kyse suorasta kanavasta. Epäsuoria kanavia käyttäessä toimittaja on yhteydessä asiakkaaseen välikäsiensä kautta (Hutt & Speh 2007, s. 292-294). Näitä voivat olla esimerkiksi välittäjät tai jakelijat (Hutt & Speh 2007, s. 292-294). Näistä pyritään joskus tekemään kumppaneita, jolloin yhteistyö on tiiviimpää (Kotler & Keller 2012, s. 450). Esimerkiksi maahantuojaat ovat epäsuoria kanavia, joiden kanssa yhteistyö voi olla tiivistäkin.

3.2.4 Markkinakohtaiset strategiat

Käsiteltäessä tuotestrategioita tulee ymmärtää se, puhutaanko siirtymisestä uusille markkinoille vai nykyisten tuotestrategioiden muuttamisesta nykyisillä markkinoilla. Jokaisen tuotteen ydinhyöty tulee määrittää erikseen eri markkinoille (Mühlbacher et al. 2006, s. 457-459). Eri markkinoille voi olla tarpeen muokata esimerkiksi tuotteen muotoa, nimeä tai ominaisuuksia (Mühlbacher et al. 2006, s. 460-461). Nämä muokkaukset lisäävät kuitenkin kustannuksia (Mühlbacher et al. 2006, s. 460-461). Tämän takia tulee erikseen harkita, kuinka suurelta osalta tuotetta standardisoidaan, muokataan lokaalisti tai yksilöllistetään (Mühlbacher et al. 2006, s. 460-461).

Kansainvälisillä markkinoilla toimiessa tulee ymmärtää, että siirryttäessä uusille markkinoille voi sopiva tuotestrategia olla erilainen kuin sisämarkkinoilla. Puutteellinen tuotestrategia hidastaa kasvua ja tuottavuutta, ja siksi yrityksellä pitää olla tuotestrategia, etenkin toimiessa kansainvälisillä markkinoilla. (Keegan 1969) On myös harkittava tarkkaan siirrytäänkö uusille markkinoille (Corey 1975). Tuotepolitiikan tulisi vastata

kysymykseen: millaista tuotestrategiaa yritys käyttää. Kuva 10 esittää laajasti käytetyt tuotestrategiat mentäessä kansainvälisille markkinoille.



Kuva 10. *Kansainväliset tuotestrategiat (perustuu lähteeseen Keegan 1969)*

Kuvan 10 ensimmäisessä kohdassa on yhden tuotteen ja strategian käyttäminen kaikkialla. Tällöin yrityksen näkee maailman yhtenä markkinana (Levitt 1993, s. 92-102). Tässä tuotestrategiassa samaa tuotetta markkinoidaan jokaisella eri markkinalla samalla tavalla (Keegan 1969). Usein tämä tuotestrategia on kannattava, mutta siinä on myös riskinsä (Keegan 1969). Ihmisten mieltymykset nimittäin vaihtelevat eri alueilla (Keegan 1969). Kyseistä strategiaa käytetään usein esimerkiksi perusmateriaalien, komponenttien ja korkean teknologian tuotteiden kohdalla (Sorenson & Wiechmann 1975; Jain 1989). Tällaista tuotestrategiaa voisi käyttää esimerkiksi Coca-Cola, joka myy samaa virvoitusjuomaa samalla tavalla eri markkinoilla.

Toinen strategia on tuotelajajennos. Tätä tuotestrategiaa voidaan käyttää silloin, kun sama tuote täyttää eri vaatimukset eri markkinoilla (Keegan 1969). Eri markkinoilla asiakkaiden vaatimukset ovat usein erilaisia (Jain 1989). Strategian avulla voidaan tarjota kahdelle eri markkinalle samaa tuotetta, niin että tuote täyttää kummallakin markkinalla eri tarpeet. Vain kommunikointi tulee tehdä eri tavalla (Keegan 1969).

Seuraavana käsiteltävänä strategiana on tuotteen mukauttaminen. Tässä ideana on se, että tuotetta muokataan hieman vastaamaan samoihin tarpeisiin mentäessä eri markkinoille kommunikointistrategiaa kuitenkin muuttamatta (Keegan 1969). Mukautetuilla tuotteilla voidaan vastata paikallisiin tarpeisiin, samalla säilyttäen osa standardisoinnin hyödyistä (Takeuchi & Porter 1986). Modulaarisuus on yksi näin toimivista ratkaisuista (Walters & Toyne 1989). Esimerkiksi vaatevalmistajan kannattaa käyttää kevyempiä materiaaleja lämpimämmissä maissa kuin kylmissä maissa.

Neljäs tuotestrategia on kaksoismukauttaminen. Tämä on hyvin lähellä edellistä strategiaa, mutta erona on se, että myös vaatimus, johon vastataan, muuttuu hieman (Keegan 1969). Palaten edelliseen vaatevalmistajan esimerkkiin, jos valmistaja myös markkinoi tuotettaan viileämpänä, tämä vastaa myös eri vaatimukseen. Tällöin kyse on kaksoismukauttamisesta.

Viimeisenä tuotestrategiana on tuotteen kehittäminen. Jos nykyinen tuote ei vastaa millään tavalla asiakkaan vaatimuksiin tai toivottuun hintatasoon, saattaa olla tarpeen kehittää täysin uusi tuote (Keegan 1969). Tällaisesta tapauksesta esimerkkinä on siirtyminen korkean kustannustason markkinoilta halvemmille. Ei ole kannattavaa tarjota ylellisyystuotteita köyhään maahan, jos ihmisillä ole varaa niihin.

Paras strategia optimoi yrityksen tuotot pitkällä tähtäimellä (Keegan 1969). Ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa strategiaa (Keegan 1969). Päätöksentekoa auttaa työkalujen avulla arvioiminen (Keegan 1969). Tässä esimerkiksi arvioidaan olemassa olevan tiedon pohjalta, miten asiakas käyttää tuotetta uusilla markkinoilla.

3.2.5 Kilpailijat

Sen lisäksi, että tulee ymmärtää asiakkaita tehdäkseen kannattavaa liiketoimintaa, on tärkeää huomioida kilpailijat ja kilpailijoiden tuotteet. Kilpailijat ovat aina huolenaihe, vaikka niiden markkinaosuus olisi pieni (Vitale et al. 2011, s. 141-142). Pienetkin yritykset saattavat nousta nopeasti valtaamaan laajempia markkinaosuuksia, esimerkiksi innovaatioiden kautta (Vitale et al. 2011, s. 141-142). Kilpailija-analyysillä pyritään havaitsemaan ja ennustamaan muutokset kilpailukentässä (Vitale et al. 2011, s. 141-142). Näin pystytään vähentämään epävarmuutta kilpailijoiden tulevista toimista ja näin valmistautua tulevaan (Vitale et al. 2011, s. 141-142).

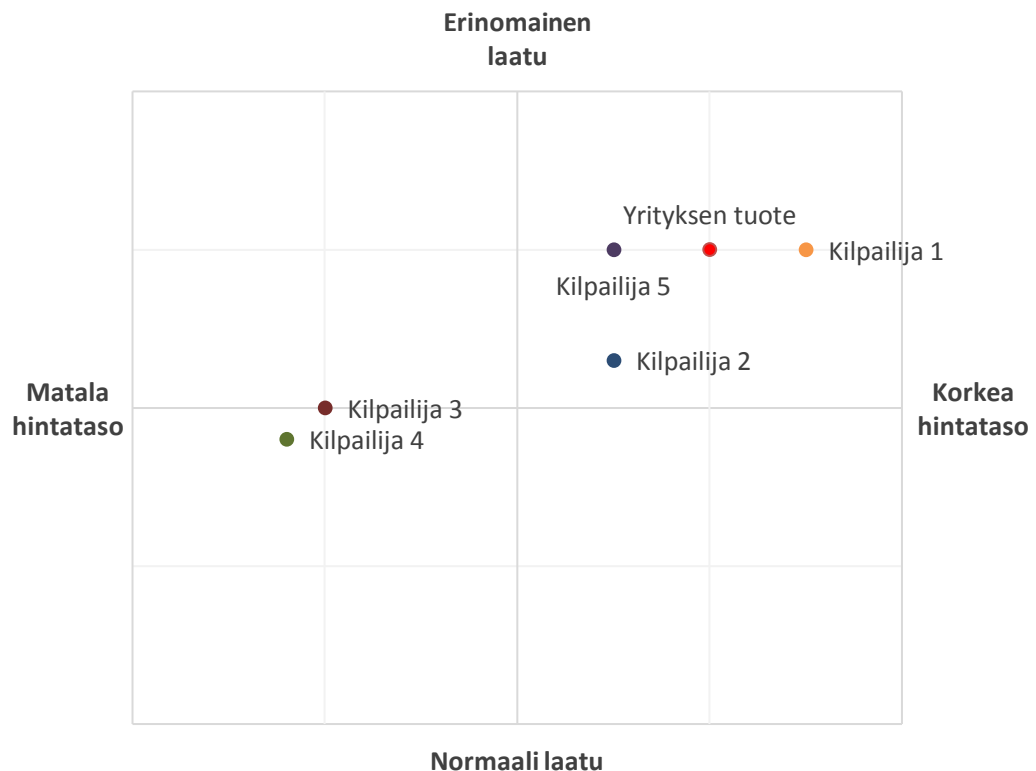
Kilpailija-analyysillä pyritään selvittämään markkinoilla olevat kilpailijat, kilpailijoiden tuotteet sekä näiden vahvuudet ja heikkoudet (Hutt & Speh 2007, s. 120). Tarkoituksena on löytää kunkin kilpailijan ydinosaaminen (Hutt & Speh 2007, s. 120). Ydinosaamisen kautta yritykset tekevät uniikilla tavalla arvoa asiakkaalle (Hutt & Speh 2007, s. 120). Kunkin yrityksen pitää pystyä keskittymään ydinosaamiseensa menestyäkseen ja erottuakseen kilpailijoista (Hutt & Speh 2007, s. 210). Esimerkiksi Coca-Cola Company keskittyy virvoitusjuomien valmistamiseen uniikeilla resepteillään. Kun kilpailijoiden tuotteista on kattavasti tietoa, pystytään suunnittelemaan, miten näiden tuotteiden vahvuudet pystytään ylittämään, ja miten heikkoudet pystytään muuttamaan omiksi vahvuuksiksi.

Koska kullakin yrityksellä tulee olla oma, ainutlaatuinen ydinosaamisalue, tulee myös yrityksillä olla ainutlaatuinen asema kilpailukentässä (Albaum et al. 2016, s. 149-150). Yritys voi erottua kilpailijoista esimerkiksi tuotteen, sijainnin tai asiakaskunnan mukaan (Albaum et al. 2016, s. 149-150). Erottuminen kilpailijoista tuotteen avulla on tuotepolitiikan näkökulmasta tärkein. Tuotteen asemoinnilla kerrotaan miten omat tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista (Mühlbacher et al. 2006, s. 460-461). Tuotteen asemoinnin tavoite on varmistaa, että tuotteet erottuvat suotuisasti kilpailijoiden tuotteista (Haines 2014, s. 161).

Tuotteen asemoinnista tehdään usein asemointitoteamus (Haines 2014, s. 303-306). Asemointitoteamus toimii markkinoinnin työkaluna (Kotler & Keller 2012, s. 528). Hyvä asemointitoteamus ottaa huomioon markkinasegmentin, asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristön (Haines 2014, s. 303-306). Lisäksi sen avulla erotutaan kilpailijoista (Haines 2014, s. 303-306). Hyvän asemointitoteamuksen luominen ei ole helppoa, ja kilpailijoista erottuminen on usein vaikeaa (Haines 2014, s. 303-306). Esimerkiksi

monesti kaikki toimittajat kertovat tuotteiden laadun olevan parasta, vaikka näin ei kuitenkaan voi olla.

Edellä mainitun haasteen takia voi olla hyödyllistä esittää tuotteiden asemointi helpommin luettavissa olevalta kuvaajalta (D'Aveni 2007). Kuvaajan avulla yritys voi esimerkiksi benchmarkata itseään kilpailijoita vasten (D'Aveni 2007). Tällainen kuvaaja voi toimia esimerkiksi strategisen keskustelun pohjana (D'Aveni 2007). Asemoinnin kuvaajissa toisella akselilla on yleensä hinta (D'Aveni 2007). Toisella akselilla taas tuodaan esille tuotteen tärkein hyöty asiakkaalle (D'Aveni 2007). Tämä voisi olla esimerkiksi ominaisuus, kestävyys, laatu tai käytettävyys (D'Aveni 2007). Kuvaajassa tärkeintä ei ole itse sijoitus asteikolla vaan tuotteiden sijoitus toisiinsa nähden. Kuvaajasta on esimerkki kuvassa 11.

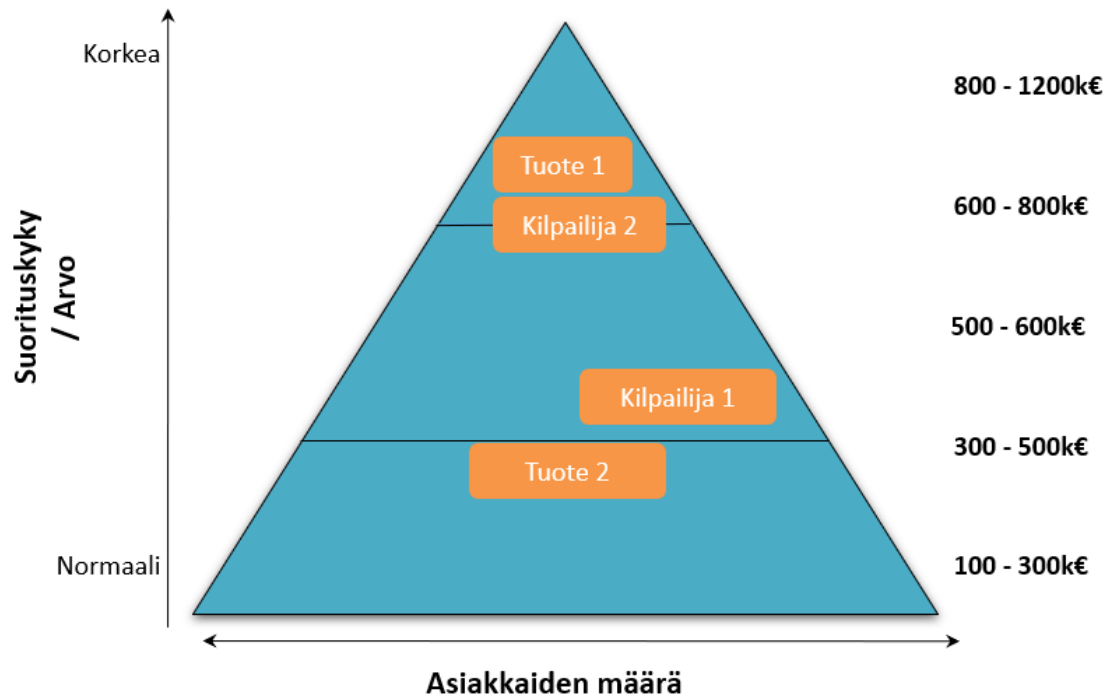


Kuva 11. Tuotteiden asemointi – esimerkki 1

Kuten kuvasta 11 nähdään, kuvaajan akseleilla ei ole absoluuttisia arvoja. Kuvaajan tehtävä on osoittaa, miten tuotteet sijoittuvat keskenään. On myös mahdollista sijoittaa muita omia tuotteita kuvaajaan, jolloin tuotteiden keskinäiset erot tulevat ilmi. Esimerkiksi kuvassa 11 yrityksen tuote on merkattu punaisella pisteellä. Siinä yrityksen tuotteen laatu on yhtä korkealla kuin kilpailijoiden yksi ja viisi. Kilpailija viisi tekee kuitenkin tuotteensa halvemmalla. Kilpailijan viisi voisi siis nähdä olevan tällä asteikolla paremmassa asemassa. Kilpailija neljä taas tekee halvimmallalla hintatasolla heikkolaatuisinta tuotetta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kilpailijan neljä

markkinaosuus, tai kannattavuus, olisi huonompi. Kilpailija neljä on keskittynyt omaan asemaansa markkinoilla.

Kuten kuvasta 11 nähdään, akselien valinta on kriittistä. Väärän akselin valinnalla saatetaan vääristää tietoa, jota käytetään päätösten pohjana. Esimerkiksi kuvan 11 tilanteesta nopea arvio voisi olla, että kilpailija neljä tekisi huonointa liiketoimintaa. Näin ei kuitenkaan ole. Toinen esimerkki tuotteen asemoinnista on kuvassa 12.



Kuva 12. Tuotteiden asemointi - esimerkki 2

Kuvan 12 kuvaajassa on akselit valittu eri tavalla kuin aiemmin esitellyssä kuvaajassa. Tässä akseleina on asiakkaiden määrä ja suorituskyky per arvo. Kyseisessä kuvaajassa fokus on eri asioissa kuin aiemmassa esimerkissä. Akselien ja kuvaajan muoto tulee valita markkinatilanteen ja tuotteiston mukaan. Kuvaajan pitäisi pystyä antamaan juuri kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopivaa tietoa.

3.2.6 Hinnoittelu ja ansaintamallit

Hinnoittelun avulla turvataan voittomarginaalit (Winkler 1984, s. 2). Se, tähdätäänkö lyhyen vai pitkän aikavälin tuottoihin, riippuu yrityksen tavoitteista (Albaum et al. 2016, s. 483-485). Hinnoittelustrategian tarkoitus on määrittää hinnat ja hinnoitteluperiaatteet eri tuotteille (Albaum et al. 2016, s. 483-485). Hinnoitteluun on useita eri lähestymistapoja. Korkeita tuottoja voi koostua joko korkeista hinnoista tai suurista myyntimääristä (Winkler 1984, s. 2).

Hinnoittelulla on myös muita tavoitteita ja tehtäviä kuin vain hinnan määrittäminen (Vitale et al. 2011, s. 234). Hinnoittelun avulla voidaan esimerkiksi luoda suhteita asiakkaisiin (Vitale et al. 2011, s. 234). Pyytämällä liian suurta hintaa on vaikeaa luoda hyviä suhteita (Vitale et al. 2011, s. 234). Tällöin esimerkiksi kumppani voi tuntea olonsa riistetyksi. Hinnoittelulla voidaan myös pyrkiä pitämään kilpailijat pois markkinoilta (Vitale et al. 2011, s. 234). Kun kilpailija on tulossa uudella tuotteella markkinoille, hinnoittelemalla oma tuote alhaisella hinnalla, voidaan vaikeuttaa kilpailijan toimintaa.

Hinnoittelustrategiana uudelle tuotteelle voi toimia esimerkiksi kermankuorinta-hinnoittelu (Hutt & Speh 2007, s. 379-380). Tällöin hinta määritetään korkeaksi, jolloin tuotto per myyty tuote on suuri, mutta myynnin määrä on alhaisempi (Hutt & Speh 2007, s. 379-380). Tämän vastakohta on niin sanottu penetraatiohinnoittelu (Hutt & Speh 2007, s. 379-380). Tällöin hinta on matalampi, jolloin tavoitellaan suurempaa myynnin määrää (Hutt & Speh 2007, s. 379-380). Tavoite on siis tällöin saada suurempi markkinaosuus (Hutt & Speh 2007, s. 379-380).

Kaikki kustannukset tulee pystyä kattamaan pitkällä aikavälillä, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa (Winkler 1984, s. 53-54). Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa hinta saadaan lisäämällä tuotto-odotus kustannuksiin (Vitale et al. 2011, s. 222-223). Kustannuspohjaisella hinnoittelulla tehdään ”moraalisesti oikein”, eikä asiakasta veloiteta liikaa (Winkler 1984, s. 53-54).

Ongelmana kustannuspohjaisessa hinnoittelussa on, ettei siinä arvioida paljonko arvoa asiakas saa, eli paljonko tämä olisi valmis maksamaan (Vitale et al. 2011, s. 222-223). Asiakkaan tulee kokea saavansa hinnan mukainen arvo tuotteesta (Albaum et al. 2016, s. 483-485). Asiakas saattaisi olla valmis maksamaan enemmän tuotteesta, jos tämä kokisi saavansa vastineeksi esimerkiksi parempilaatuisen tuotteen (Winkler 1984, s. 53-54). Esimerkiksi hyvän brändin omaavien yritysten tuotteista pystytään pyytämään enemmän kuin kustannuspohjaisen hinnoittelun hinta olisi. Tämän takia arvopohjainen hinnoittelu on varteenotettava vaihtoehto.

Arvopohjainen hinnoittelu ei kuitenkaan ole helpoin tapa hinnoitella tuotetta (Vitale et al. 2011, s. 222-223). Hinnoittelussa arvopohjaisesti tulee ymmärtää, miten asiakas näkee tuotteen arvon (Vitale et al. 2011, s. 222-223). Osa asiakassegmenteistä on valmis maksamaan tuotteista enemmän kuin toiset (Webster 1991, s. 204-206).

Hinnoittelussa tuotteen arvopohjaisesti, tarvitsee ensimmäiseksi ymmärtää tuotteen käyttötarkoitus ja -konteksti (Webster 1991, s. 204-206). Tuotteen arvoa asiakkaalle verrataan vasten heille syntyneitä kustannuksia, ja tämän vertailun pohjalta luodaan hinta (Webster 1991, s. 204-206). Esimerkiksi kun asiakas ostaa työkalun, tämä voi säästää viikossa kaksi tuntia muihin töihin, sillä työ nopeutuu. Tällöin tuotteen hinnan voi asettaa suhteessa säästettyyn työmäärään. On kuitenkin huomioitava, että myös kilpailijat vaikuttavat hinnoitteluun. (Webster 1991, s. 207; Kotler & Keller 2012, s. 431-432).

Esimerkiksi kilpailijan myydessä vastaavaa tuotetta halvemmalla, ei hintaa voi täysin suhteuttaa säästettyyn työmäärään.

Yrityksillä on usein tapana kerätä hinnat hintalistoilta (Webster 1991, s. 197-108). Tällainen toimintatapa on looginen ja toimii, jos tuotteet ovat pitkälti muuttumattomia kokonaisuuksia. Tällaisia kokonaisuuksia voidaan tarjota myyntikonfiguraattorien avulla (Trentin et al. 2014). Joskus myös asiakas voi itse koota itselleen tuotteen tällaisella myyntikonfiguraattorilla (Trentin et al. 2014). Myyntikonfiguraattori saattaa jopa kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa (Trentin et al. 2014). Esimerkiksi joidenkin autovalmistajien internet-sivuilla voi koota itselleen haluamansa kokonaisuuden.

Usein kuitenkin on tarpeen tehdä laskelmat kullekin myyntitapahtumalle (Webster 1991, s. 210-212). Nämä laskelmat saattavat kasvaa suuriksi ja monimutkaisiksi joillekin tuotteille (Webster 1991, s. 210-212). Laskelmien tekemiseen kuluu myös aikaa ja se lisää virheiden riskiä.

Joskus tuotteista on tarpeen antaa alennusta (Vitale et al. 2011, s. 237). Alennusta voidaan antaa esimerkiksi asiakkaan ostaessa tietty määrä tuotetta (Vitale et al. 2011, s. 234). Myyjät saattavat olla valmiita antamaan alennusta helpostikin tehdäkseen kaupat (Kotler & Keller 2012, s. 426-427). Tärkeintä alennuksia annettaessa on pyrkiä määrittämään, kuinka paljon alennusta on annettava, jotta asiakas tekee ostopäätöksen (Vitale et al. 2011, s. 234). Ongelmana alennuksissa on se, että asiakkaat tottuvat alennuksiin ja alkavat odottaa niitä (Vitale et al. 2011, s. 234).

Yrityksillä ja tuotteilla on erilaisia tapoja tuottaa tuloja (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 31-32). Tulot voivat syntyä joko yksittäisistä transaktioista, tai ne voivat olla jatkuvia, esimerkiksi kuukausittain syntyviä (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 31-32). Yksittäisessä transaktiossa esimerkiksi asiakas ostaa tuotteen vähittäistavarakaupasta. Jatkuvia tuloja syntyy esimerkiksi asiakkaan ostaessa kuukausittain maksettavan kuntosalijäsenyyden. Perinteisen tuotemyynnin lisäksi tuloja voidaan saada myös esimerkiksi käyttömaksuista, tilausmaksuista, vuokratuloista tai lisensoinnin kautta (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 31-32). Hinnoittelumekanismi vaihtelee ansaintamallin mukaan (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 31-32; Bonnemeier et al. 2010). Esimerkiksi lisenssien hinnat ovat yleensä vakiot, kun tuotemyynnissä hinnat voivat muuttua asiakkaan mukaan.

Tuloja voi siis tulla sekä tuotemyynnin tai palvelujen kautta. Erityisesti palvelujen ja ohjelmistojen myynnissä on yleistä pyrkiä saamaan jatkuvia tuloja (Cusumano 2008; Ojala 2013). Tuloja voi myös tulla tuotemyynnin ja palvelujen kautta samaan aikaan (Cusumano 2008). Myydessä kokonaisia ratkaisuja, on tavallista myydä tuotteen lisäksi myös toimituksen aikaisia ja jälkeisiä palveluita (Bonnemeier et al. 2010). Toimituksen jälkeisillä palveluilla voidaankin saada suuria tuottoja tuotemyyntiin verrattuna (S. Kim et al. 2007). Toimituksen jälkeiset palvelut synnyttävät tutkimuksen mukaan valmistavissa yrityksissä 25% tuloista, mutta ne ovat samalla vastuussa 40-50%

kokonaistuotoista (Dennis & Kambil 2003). Palvelujen potentiaali on siis liiketoiminnan kannalta suuri.

3.3 Tuotepolitiikan merkitys myynti-toimitusprosessissa

Myynti-toimitusprosessin välisessä tiedonvaihdossa on olemassa riski, että syntyy virheitä ja viivästyksiä (Forza & Salvador 2002). Tämä johtuu osaksi siitä, että tuoteinformaatio on vaihtelevaa ja kompleksia, kun tuotteistossa on monia eri tuotteita (Forza & Salvador 2002). Myöskään myynti ei välttämättä ole teknisesti tarpeeksi kouluttautunutta, jotta virheetöntä dataa asiakkaan vaatimuksista ja myytävistä tuotteista saataisiin välitettyä toimitusorganisaatioon (Forza & Salvador 2002). Virheiden huomaaminen vasta tuotannossa on kallista ja haastavaa (Forza & Salvador 2002). Esimerkiksi standardina myytyä tuotetta ei voida muuttaa helposti toimituksen aikana ETO-tuotteeksi (Pulkkinen 2007, s. 90). Kun ei esimerkiksi tiedetä myydyin järjestelmän sisältöä, aiheutuu paljon ylimääräistä kommunikointia toimitusorganisaatiossa.

Tuotteiden konfiguroinnilla voidaan selkeyttää toimitusten sekä varioituvien tuotteiden sisältöä (Forza & Salvador 2002; Pulkkinen 2007, s. 79-82). Konfiguraattori automatisoi osaksi myynti-toimitus prosessia (Forza & Salvador 2002). Prosessin automatisoinnilla ihmisten virheiden määrää voidaan vähentää (Forza & Salvador 2002). Myös tuotepolitiikan luominen on yksi tapa vähentää virheitä, koska toiminta menee vakioituun suuntaan. Kun myynnissä ymmärretään tuotteiden sisältö ja tavoitteet, vähenee ihmisen virheet. Tuotepolitiikan määrittämisestä on ensisijaisesti hyötyä myynnille, mutta siitä hyötyy myös muu organisaatio.

3.4 Tuotepolitiikan tavoitteet

Tuotepolitiikkaa luodessa on pidettävä mielessä, että tuotepolitiikan tarkoitus on luoda ohjenuora koskien tämän elementteihin liittyviä päätöksiä. (Mühlbacher et al. 2006, s. 460). Tuotepolitiikan tavoite ei siis ole olla ohjekirja, joka antaisi vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Sen tulisi auttaa päätöksenteossa. Koska tuotepolitiikan tehtävä on tukea päätöksenteossa, ei sen tulisi olla tekninen tai markkinoinnin dokumentti. Siitä tulisi olla aitoa hyötyä yritykselle. Päätösten laatua pystytään parantamaan tiedonjaoilla (Miranda & Saunders 2003). Jakamalla tietoa tuotepolitiikan avulla, pystytään parantamaan tuotteisiin liittyvien päätösten laatua.

Tuotepolitiikan avulla yritys täyttää asiakasvaatimukset ja luo markkinaetua keskittymällä ydinosaamiseensa (Hutt & Speh 2007, s. 224). Yritys voi panostaa arvonnäytteen joko parhaaseen hintaan, parhaaseen palveluun tai parhaisiin tuotteisiin (Treacy & Wiersema 1993). Sen lisäksi että päätetään, mitä strategiaa noudatetaan, tulee sen toteutumista myös seurata (Treacy & Wiersema 1993). Seuraamalla päätettyä strategiaa voidaan keskittyä ydinosaamiseen (Treacy & Wiersema 1993). Kun tuotepolitiikkaa varten määritellään elementit, yrityksen työntekijät tietävät, mitä

tuotteilla tavoitellaan, kenelle tuote on ja miksi mitäkin tehdään. Näin siis ydinosaamiseen keskittyminen helpottuu. Tämä liittyy myös edellisessä kappaleessa kerrotun myynti-toimitusprosessin tiedonjaon parantamiseen.

Ydinosaamiseen keskittymisellä pystytään parantamaan kilpailukykyä teknisestä ja markkinallisesta näkökulmasta (McGrath 2000, s. 367-369). Teknisesti pystytään erottautumaan kilpailijoista (McGrath 2000, s. 367-369). Markkinoiden kannalta taas pystytään esimerkiksi keskittymään tiettyyn markkinointikanavaan (McGrath 2000, s. 367-369). Kilpailukykyä pystytään parantamaan tuotepolitiikan määrittämisen avulla, koska tuotepolitiikka auttaa ydinosaamisen kommunikoinnissa.

Tässä luvussa esiteltiin joitain tavoitteita tuotepolitiikalle teoriatasolla. Tavoitteita tuotepolitiikalle tulee esille myös luvuissa 5 ja 6, jota varten yrityksen henkilöstöä on haastateltu nykytilanteen ongelmista ja toiveista tuotepolitiikalle. Myös henkilöstön toiveet tulee ottaa ratkaisussa huomioon ratkaisun käytännönläheisyyden vuoksi.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, joita tutkimuksessa käytettiin, eli kirjallisuuskatsaus, nykytilan kartoitus ja benchmarking-haastattelu. Luvussa ei vastata suoraan tutkimuskysymyksiin, vaan siinä esitellään miten tutkimus on toteutettu.

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Teoria luotiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Tuotepolitiikan aihepiiriä on tutkittu paljon monesta eri näkökulmasta, jonka vuoksi kirjallisuuskatsaus antoi hyvät pohjat teorialle. Teoriaa käytettiin apuna ratkaisun luomisessa. Kirjallisuuskatsaus luo tutkimukselle teoreettisen perustan, ja osoittaa, miten aihetta on aiemmin tutkittu (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 13). Työssä on tehty kuvaileva kirjallisuuskatsaus, aineistoa ei rajata paljoa (Salminen 2011, s. 6-8). Näin saadaan laaja-alainen katsaus aihepiiristä (Salminen 2011, s. 6-8). Kirjallisuuskatsauksen tulokset on käyty luvuissa 2 ja 3. Näissä luvuissa siis esitellään työssä hyödynnetyt teoriat.

Kirjallisuutta työhön haettiin muun muassa yliopiston kirjastosta ja internetin tietokannoista. Käsiteltäessä jo pitkään tiedossa olleita asioita, kuten tuotteen teoriaa, saattoi materiaali olla jo melko vanhaa. Tämä johtuu siitä, että tuolloin tehdyt teoriat ovat nykyäänkin vallassa olevia teorioita. Näitä luettiin kriittisesti, ja materiaalista karsittiin pois selkeästi vanhentuneet asiat. Uudempaa materiaalia pyrittiin käyttämään aina mahdollisuuksien mukaan. Teoreettiseksi lähdemateriaaliksi valittiin kuitenkin aina verifioituja lähteitä.

4.2 Nykytilan kartoituksen toteutus

Nykytilan kartoitus tehtiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tämä nähtiin parhaaksi tavaksi saada tietoa nykytilanteesta, koska haluttiin syvällistä ja kattavaa tietoa, rajoittumatta kuitenkaan liikaa tiettyihin kysymyksiin. Lisäksi menetelmä oli luonnollinen, kun kohderyhmä ei ollut suuri. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun näkökulma on selvillä, mutta esimerkiksi kysymysten sanamuoto tai järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47). Se voi olla määrällinen tai laadullinen (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47-48). Puolistrukturoitu teemahaastattelu ei välttämättä etene ennalta määritettyjen kysymysten mukaan vaan keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47-48). Näin vuorovaikutuksen kautta saadaan merkitystä tuloksille (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47-48).

Tässä käsillä olevassa työssä haastateltiin yhteensä kuuttatoista yrityksessä työskentelevää henkilöä tuotepolitiikan nykytilanteen määrittämiseksi. Henkilöitä oli mukana muun muassa myynnistä, tuotannosta, johdosta, suunnittelusta, tuotehallinnosta

ja projektihallinnosta. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa nykytilannetta, sen mahdollisia ongelmia ja haasteita eri toimintoihin liittyen. Yksi haastattelukysymys oli esimerkiksi:

- **Oletko huomannut tuotepolitiikkaan liittyviä ongelmia näissä toiminnoissa?**

Millaisia

- **Uusien tuotteiden lanseeraukset ja tuotepäivitykset**

Tällä kysymyksellä saatiin selville, millaisia ongelmia tuotepolitiikkaan liittyen on esiintynyt uusien tuotteiden lanseerauksissa ja tuotepäivityksissä. Kuten nähdään, kysymys ei rajaa tarkasti sitä, millaista vastausta vastaajalta toivotaan, vain aihepiiri on kerrottu. Näin haastatteluilla saatiin myös selville se, mitä haastateltavat olettivat tuotepolitiikan sisältävän. Jotta haastattelut etenivät oikeaan suuntaan, haastattelun alussa oli lisäksi lyhyt orientaatio aiheeseen,

Haastattelulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva nykytilanteesta huomioiden kaikkien osapuolten näkemykset aiheesta. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla saatiin kattava näkemys tuotepolitiikan nykytilasta, ongelmista ja siihen liittyvistä haasteista. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Nykytilan kartoituksen haastattelurunko on liitteessä A.

4.3 Benchmarkingin toteutus

Benchmarking on itsensä vertaamista muihin toimijoihin (Slack & Lewis 2003, s. 366-367). Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi kilpailijat, samanlaisessa toimitusympäristössä toimivat yritykset tai yrityksen eri osastot. Benchmarkingin avulla voidaan löytää tärkeimpiä kehityskohteita, jotka ratkaisemalla kehitetään kilpailukykyä (Slack & Lewis 2003, s. 366-367). Benchmarkingissa tulee asettaa tavoitteet vertailulle, jotta voidaan saada hyödyllisiä tuloksia (Slack & Lewis 2003, s. 366-367).

Tutkimuksessa benchmarkattiin kohdeyrityksen tuotepolitiikkaa muiden yritysten tuotepolitiikkoihin. Tämä tehtiin tuotepolitiikkaan liittyvien haasteiden kautta. Muut yritykset toimivat samanlaisessa toimintaympäristössä ja niiden tuotteistossa on samoja piirteitä kuin kohdeyrityksen tuotteistossa. Kyseisillä yrityksillä voi siis olla puhtaita tuotteita, mutta lisäksi näillä on räätälöitäviä toimituksia. Yritykset ovat lähtökohtaisesti valmistavia yrityksiä. Osa yrityksistä harjoittaa myös projektiliiketoimintaa. Lisäksi yritykset toimivat B2B-markkinoilla. Yritykset eivät kilpaile kohdeyrityksen kanssa. Benchmarking nähtiin hyväksi lähestymistavaksi, koska se ei rajoittanut tuloksia käsittelemään esimerkiksi vain yrityksen sisäistä tietoa.

Benchmarkingin tavoitteena oli selvittää, miten muissa yrityksissä tuotepolitiikka on rakennettu, kirjattu ja miten se jalkautetaan. Haluttiin että benchmarkingin tulokset

tukisivat muuta materiaalia niin, että tuotepolitiikka pystytään rakentamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Tavoitteeseen pyrittiin nykytilanteen ongelmien ratkaisun kautta. Nämä ongelmat ovat olemassa, koska tuotepolitiikan nykytila on puutteellinen. Selvittämällä miten muissa yrityksissä nämä ongelmat on ratkaistu, voidaan vastata siihen, millainen ratkaisun tulisi olla. Tällä lähestymistavalla saatiin vastaukset ytimessä olevien ongelmien ratkaisuvaihtoehtoiksi.

Benchmarking tehtiin haastattelujen avulla. Kuten nykytilan kartoituksessa, haastattelumuotona oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä tapa nähtiin parhaaksi lopputuloksen kannalta, koska puolistrukturoidulla teemahaastattelulla pystytään saamaan tarvittavan syvällistä dataa, mutta samalla pysymään toivotussa aihepiirissä. Myös tässä menetelmävalinnassa vaikutti se, että kohderyhmä oli melko pieni, tällöin datan keräys haastatteluilla oli haastattelijalle luonnollisin vaihtoehto. Haastatteluissa mukana oli neljä yritystä. Haastattelut kestivät noin kaksi tuntia. Haastateltaville yrityksille jaettiin haastattelurunko etukäteen, jotta yrityksissä osattiin valmistautua haastatteluihin.

Haastattelulla kerättiin pääasiassa laadullista tietoa. Haastattelussa oli myös kysymyksiä, joilla kerättiin määrällistä tietoa. Näissä kysymyksissä käytettiin joko Likert-asteikkoa tai ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Jokaisen esitetyn ongelman kohdalla kysyttiin, onko vastaavaa ongelmaa esiintynyt yrityksissä. Näihin vastaus saatiin Likert asteikolla. Esimerkiksi ensimmäinen ongelma oli:

Miten seuraavat väittämät koskevat yritystänne? Miten olette välttäneet/ratkaisseet nämä ongelmat?

1. Tuotteiden tavoitteet ja strategiat eivät ole myynnissä selvät ja yhteneväiset.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuva 13. Esimerkki ongelmasta Likertin asteikolla

Osassa kysymyksissä oli tämän lisäksi ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja, jotka arvioivat parhaiten sitä, millaisia vaihtoehtoja vastaukseksi voisi olla olemassa. Tällainen kysymys oli esimerkiksi:

Miten myynti sitoutetaan projektien kannattavuuteen? (ei vain myynnin määrään)

Palkkio-järjestelmä	Myyjän omat hyödyt pitkällä aikavälillä	Muut
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuva 14. Esimerkki vastausvaihtoehdoista

Vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan näytetty haastateltaville, nämä toimivat haastattelijan tukena. Haastattelurunko lähetettiin yrityksiin ennen haastattelua, jotta haastateltava pystyi orientoitumaan käsiteltäviin aiheisiin. Haastattelurunko on liitteessä B.

Haastatellut yritykset on esitetty taulukossa 5. Yrityksiä käsitellään anonyymisti. Yrityksistä on kerrottu taulukossa tarpeellisia lähtötietoja, jotta näiden toimintaympäristön voi ymmärtää.

Taulukko 5. *Haastateltujen yritysten esittelyt*

Haastateltavat yritykset	Yritys ja haastateltava	Henkilöstö
<i>Yritys 1</i>	Noin 50 vuotta nykyisellä toimialalla toiminut yritys, joka tekee valmistuskoneita B2B-markkinoille. Haastateltava oli tuotepäällikkö.	50-249 työntekijää
<i>Yritys 2</i>	Noin 50 vuotta sitten perustettu yritys, joka valmistaa koneita sekä B2B- että B2C-markkinoille. Haastateltava oli yrityksen laatupäällikkö.	> 249 työntekijää
<i>Yritys 3</i>	Noin 40 vuotta sitten perustettu yritys, joka tekee valmistuskoneita B2B-markkinoille. Haastateltavana oli yrityksen tuotekehitysjohtaja.	> 249 työntekijää
<i>Yritys 4</i>	Noin 90 vuotta nykyisellä toimialalla toiminut yritys, joka valmistaa apuvälineitä, pääsääntöisesti B2B-markkinoille. Haastateltava oli tuotepäällikkö.	> 249 työntekijää

Taulukon kaikki yritykset ovat suomalaisia. Kaikki yrityksistä toimivat kansainvälisesti, ja niillä on joko toimistoja tai muuta tiivistä yhteistyötä kansainvälisillä markkinoilla. Yritysten toimintaympäristöillä on siis samoja piirteitä kohdeyrityksen kanssa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen osioista tulosten ja analyysin tavoitteena on vastata ensimmäiseen, toiseen, kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli mitä on tuotepolitiikka, vastattiin kirjallisuuskatsauksella. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys liittyy tuotepolitiikan nykytilaan ja sen haasteisiin. Näihin vastataan nykytilan kartoituksella. Neljännen tutkimuskysymyksen ratkaisua, joka liittyy nykytilan kartoitusten haasteiden ratkaisemiseen, lähestyttiin benchmarking-haastatteluiden kautta. Analyysi on luvun 6 pohdinnan alla.

5.1 Nykytilan kartoituksen tulokset

Nykytilanteen kartoitukseksi tehtyjen haastatteluiden tulokset käydään läpi alla kysymys kerrallaan. Koska haastattelut olivat keskustelun omaisia, on aineistoa täytynyt karsia ja tiivistää tähän lukuun. Tämän vuoksi tuloksissa on mukana tulkintaa. Nykytilan kartoituksen ja siihen liittyvän analyysin perusteella vastataan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli siihen millainen nykytilanne on ja mitä haasteita siihen liittyy.

1. kysymys: Minkälainen tuotepolitiikka on nykyään?

Jokainen haastateltava kohdeyrityksessä osasi määritellä tuotepolitiikan termin jollakin tavalla. Yksi huomio oli, että melkein jokainen haastateltava mielsi tuotepolitiikan liittyvän vain tuotteen ominaisuuksiin. Keskustelu kääntyi haastatteluissa helposti tuotekuriin tuotepolitiikan käsittelyn sijasta.

Haastateltavien mukaan suuressa osassa kohdeyritystä tuotepolitiikan olemassaolo on kyseenalaista. Tuotepolitiikka ei näyttäydy eikä se ohjaa päivittäistä työtä. Jos tuotepolitiikan osuus nähdään työssä, nähdään se sekavana kokonaisuutena. Virallista kirjoitettua tuotepolitiikka ei ole haastateltavien mukaan olemassa. Eri tuotteille on vain määritelty tuotepolitiikan osia. Yksittäisiä tuotepoliittisia päätöksiä on siis tehty. Tällaisia yksittäisiä päätöksiä on esimerkiksi tietyn ominaisuuden tarjoamatta jättäminen jonkun tuoteperheen alla.

Haastateltavat kertoivat että, jos jonkinlainen kirjallinen tuotepolitiikka on olemassa, on se enemmänkin teknistä spesifikaatiota ja markkinointimateriaalia. Nykyinen dokumentaatio ei kuitenkaan täytä tuotepolitiikan tavoitteita. Näillekään dokumenteille ei ole olemassa keskitettyä säilytyspaikkaa eli tieto on hajautunut. Tietoa talletetaan eri paikkoihin elinkaaren eri vaiheissa. Dokumentointi on myös usein puutteellista, ja se jää väliin kiireen vuoksi.

Osa haastateltavista mainitsi tuotepoliittisissa päätöksissä olevan se ongelma, että päätöksissä ei pysytä. Päätökset ovat olleet osaksi hätäisiä, ja ne on peruttu myöhemmin. Tuotepoliitiikka on toistaiseksi ollut oppimista. Sitä on kehitetty lähinnä toimitusten sivutuotteena. Sitä on alettu kehittää esiin nousseiden kysymysten ja tehtyjen ratkaisujen kautta. Päätöksiä tai syitä päätösten pohjalla ei ole kirjattu. Näiden henkilöiden mukaan ei myöskään ole määritelty, kenen päätökset kuuluisi tehdä.

Haastatteluista kävi ilmi, että yritykselle on määritelty tuotteita, mutta ne eivät ole puhdasverisiä tuotteita. Näillä on standardoituja rakenteita. Tuotteiden rajoista joustaminen nähdään ongelmana, koska tuotteiden ja projektien rajat sekoittuvat. Haasteena on pitää yllä tuotekuria, sillä yritys on projektitalo. Tämä huomataan esimerkiksi siitä, että kaikkea, mitä asiakas kysyy, tarjotaan. Välillä tarjotaan asioita, joita ei edes haluttaisi tehdä. Tässä tapahtuu suurta vaihtelua. Joskus tuotteiston ulkopuolella olevia järjestelmiä ei haluttaisi valmistaa, muuta toisinaan näistäkin yritetään saada kauppaa.

Räätälöityjen järjestelmien toimittamisessa nähdään haastateltavien mukaan ongelmaa siinä, ettei niille ole jatkossa välttämättä kysyntää. Kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä mietitä ennalta tarpeeksi sitä, mihin suuntaan tuotevalikoimaa halutaan laajentaa. Ei ole siis tutkittu, mitä ominaisuuksia kannattaisi tuotteistaa. Tuotekehitys on tapahtunut laajasti projektien kautta. Erillisiä tuotekehitysprojekteja on ollut vähän, ja uudet tuotteet ovat syntyneet usein projektien sivutuotteina.

Haastattelujen perusteella tällä hetkellä ei pystytä selvästi viestimään, mikä on yrityksen ydinosaamista. Yritykselle ei esimerkiksi sovi halpojen robottisolujen toimittaminen Kiinaan, sillä markkinat eivät ole oikeat yrityksen tuotteille. On kuitenkin yleisesti tiedossa, mikä on yrityksen ydinosaamista. Tätä ei ole kuitenkaan kirjattu mihinkään. Esimerkiksi uusien myyjien täytyy oppia usein kantapään kautta, minkälaisista ratkaisuista kannattaa tehdä kauppaa.

Tuotepoliitiikan tason nähdään kuitenkin olevan menossa parempaan suuntaan. Tuotehallintaa on alettu kehittämään ja johtamaan. Aiemmin tuotepoliitiikka on ollut vanhojen tuotteiden ja toimintatapojen ylläpitoa. Nykyään asioita mietitään asiakastarpeiden kannalta. Nykyään myös harkitaan, miten tarjonnalla vastataan kysyntään. Toisaalta, jotkut haastateltavat toivat ilmi, että tuotepäällikön rooli yrityksessä on aliarvostettu. Tuotepäälliköllä ei ole valtaa tehdä päätöksiä tuotteista.

2. kysymys: Millaisella tasolla koet tuotteiston tuotepoliitiikan olevan nykyään? (hyvä – kehityksen tarpeessa)

Kaikki haastateltavat totesivat tuotepoliitiikan olevan kehityksen tarpeessa. Yhdenkään mielestä nykyinen taso ei ollut riittävä, vaikka kehitystä olikin nähty tapahtuvan.

3. kysymys: Onko eri tuotelinjojen välillä eroja? Millaisia?

Vastaajat kertoivat tuotelinjojen välillä olevan isoja eroja. Tuotepolitiikan taso määräytyy eri järjestelmien tuotemaisuuden mukaan. Mitä enemmän tuotteessa on standardoituja rakenteita, sitä paremmaksi tuotepolitiikka nähdään. Yhdelle tuotteesta on tehty rajauksia siitä mitä tarjotaan ja mitä ei tarjota. Tämän tuotteen toimitukset menevät läpi vähäisillä suunnittelutunneilla. Tässä toimitusputken kapasiteetti luo toimitusajan. Tuotteelle on laadittu selkeät hinnastot, jolloin sen rakenne voidaan nähdä modulaarisena.

Myös myyjät ovat, joidenkin haastateltavien mukaan, pääsääntöisesti sisäistäneet että kyse on tuotteesta, jota ei voi räätälöidä. Tämänkin tuotteen tuotekurista on kuitenkin joustettu. Tätä varten tuotteesta on jatkettu erillinen tuote, joka laajentaa tämän räätälöidyn järjestelmäksi. Toimitusorganisaatioissa tällainen laajennettu tuote aiheuttaa sekavuutta.

Haastateltavat toivat esille haasteen liittyen siihen, että yrityksellä on kaksi teknisesti samanlaista tuotetta, joista toista ei haluta räätälöidä. Tämän tuotteen toimitusta ei nähdä projektina. Koska ei ole teknisesti perusteltavissa, miksi jotain ominaisuutta tuotteeseen ei voisi tuoda, on päätöksistä helppo joustaa. Tämä kuitenkin romuttaa tuotteen idean, jolloin päädytään tilanteeseen, jossa myydään räätälöity projekti liian halvalla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksellä on myös tuotteita, joilla ei ole nähdä olevan mitään rajoitteita. On epäselvyyttä siitä, mihin näillä tuotteilla halutaan keskittyä. Tuotepolitiikka määräytyy yksittäisten myyjien kautta. Näiden osaamistaso vaikuttaa tarjottaviin ratkaisuihin.

4. kysymys: Oletko huomannut tuotepolitiikkaan liittyviä ongelmia näissä toiminnoissa? Millaisia?

- Uusien tuotteiden lanseeraukset ja tuotepäivitykset

Myös uusien tuotteiden lanseerauksissa ja tuotepäivityksissä on havaittu haastateltavien mukaan ongelmia. Lanseeraukset tapahtuvat liian pienellä vaivalla panostamatta niihin riittävästi. Nykytilanteessa kehitetään prototyyppi, joka julkaistaan sellaisenaan. Kuitenkaan tarvittavia taustatöitä ei ole tehty. Esimerkiksi hinnoittelu on vielä levällään. Tuotepäätöksiä ei ole välttämättä vielä tehty lanseerausvaiheessa, eikä uusien tuotteiden lanseerausvaiheessa tuotteen omistajalla ei ole ollut tarpeeksi vahvaa roolia. Tuotteen omistajuus on jakautunut.

Osalle haastateltavista oli epäselvyyttä siitä, miksi uusia versioita julkaistaan. Tuotepäivityksistä ja lanseerauksista ei jaeta tarpeeksi tietoa etukäteen organisaation sisällä. Esimerkiksi edes myyntiorganisaatiossa ei tiedetä, koska uudet tuotteet tulevat myyntiin. Tämän takia uusien tuotteiden myynnin aloitus viivästyy. Lisäksi myyjillä ei ole myöskään tarpeellista tietotasoa uusien tuotteiden myyntiin. Tämän takia voi kestää pitkään, ennen kuin uusien tuotteiden myynti lähtee käyntiin. Myös lanseerausten jälkeen

uusien tuotteiden koulutus jää vajavaiseksi. Esimerkiksi tuotannossa ei pystytä varautumaan tarpeeksi aikaisin uusiin tuotteisiin.

Jotkin haastateltavista totesivat yhden syyn tiedonjaon puutteellisuuteen olevan se, ettei keskeneräistä tietoa haluta jakaa eteenpäin. Tuotteita on lanseerausten sijasta piiloteltu loppuun asti. Kun tietoa on jaettu aikaisin, ovat myyjät alkaneet jo myymään ratkaisua, jota ei välttämättä ole vielä mahdollista toimittaa. Toinen, syy on se, ettei ohjeistusta lanseerauksista ole olemassa. Ei ole olemassa ohjeistusta siitä, kenelle tulisi tiedottaa mitään, ja mitkä asiat tulisi käydä läpi.

Toimitusorganisaation haastatteluista kävi ilmi, että versioiden väliset rajat sekoittuvat siirryttäessä myyntiorganisaatiosta toimitusorganisaatioon. Suunnitelmat siirtymäkausiin versioiden välillä ovat puutteellisia. Versioiden väliset tiedot sekoittuvat myynnissä sekä myyntidokumenteissa. Tämä aiheuttaa myös epävarmuutta kaupan sisällöstä.

Haastateltavien mukaan tuotteen elinkaaren loppuvaiheen ajatusmallit ovat organisaatiossa haastattelujen mukaan puutteellisia. Ei ole päätetty, miten ja koska tuotteet poistetaan valikoimasta. Lanseeraukset on pyritty tuomaan nykyään osaksi tuotekehitysprojekteja. Lanseerausten, ja niiden kehityksen tarve yrityksessä siis tiedostetaan.

Suunnitteluorganisaation haastatteluissa kerrottiin, että tuotepäivityksiä tehdään tarpeen mukaan. Näitä on kuitenkin suunniteltu tehtäväksi jatkuvasti tietyn ajan välein. Dokumentointi tuotepäivityksissä on ollut haasteellista. Suunnitteluorganisaatiossa ei ole nyt tiedossa, mitkä kaikki dokumentit tulee päivittää tehdessä tuotepäivityksiä. Nykytilanteessa dokumentointi ei ole standardoitua.

- Myynti/-tarjousvaihe

Myynnin henkilöstön haastatteluissa nousi esille se, että heille on epäselvää, mitä voidaan tarjota. Aikaa kuluu, kun organisaation sisällä selvitetään, voidaanko jotain ratkaisua tarjota. Joskus tapauksia on harkittu esimerkiksi vain taloudellisesta näkökulmasta.

Tuotehallinnon haastatteluiden mukaan yksi ongelma on, että tällä hetkellä ei pystytä myymään sitä, mitä on suunniteltu. Nyt suunnitellaan sitä, mitä on myyty. Tuotteille ei ole määritelty selkeästi rajoitteita. Esimerkiksi kun mietitään, tarjotaanko jotain ratkaisua, kääntyy keskustelu osaamiseen ja kapasiteetteihin, ei tuotepolitiikkaan ja siihen, mitä halutaan tehdä. Tähän liittyvä, esille tuotu ongelma on se, voidaanko pitää päätöksistä kiinni, jos ei ole teknistä estettä tehdä jotain. Tällä hetkellä päätöksissä ei ole pysytty.

Osa haastateltavista kertoi, että tuotteiden ja niiden erojen ollessa väljästi määriteltyjä, on haastavaa tietää, mitä tuotetta tarjota asiakkaalle. Myynnissä saatetaan olla tilanteessa, jossa useammalle eri järjestelmällä pystytään vastaamaan asiakasvaatimuksiin.

Myynnin henkilöstön haastatteluista korostui, että tuotteiden brändäyksen taso nähtiin puutteellisena, sillä brändi ei näy selkeästi tuotteissa eikä toiminnassa. Nykyään kuitenkin markkinointia on tehostettu alueilla, joille myyntiä on alettu kasvattamaan. Näin on pyritty luomaan markkinavetoista kysyntää tuotteille.

- Kilpailukyky

Haastatteluiden mukaan tuotepolitiikan puute luo ongelmia myös kilpailukyvyn kannalta. Tuotteilla, joilla on huonosti määritetty tuotepolitiikka, asiakkaan odotusarvo on toimitusaikaan ja hintaan verrattain usein ristiriitainen. Jos kyseessä on yksinkertainen järjestelmä, joka kuitenkin tehdään projektina, toimitusaika ja hintataso on heikompi kuin kilpailijoilla.

Tuotannon haastatteluissa kerrottiin, että kun toimitetaan räätälöityjä järjestelmiä, myös yksinkertaisempien toimitusten toimitusajat venyvät. Uudenlaiset järjestelmät sitovat paljon resursseja, kun samana aikana voitaisiin toimittaa useampi yksinkertainen järjestelmä. Sama pätee jo myyntivaiheissa. Yksi yrityksen kilpailuvalteista on nopea reagointikyky myyntivaiheissa. Jos räätälöityjä järjestelmiä on paljon työn alla, ei vasteaika yksinkertaisempiin tarjouspyyntöihin ole riittävän nopea.

Joidenkin vastaajien mielestä tuotepolitiikalla voitaisiin parantaa kilpailukykyä, koska tuotteita pystyttäisiin standardoimaan pidemmälle. Toisaalta osa näki yhdeksi yrityksen myyntivalteista nykyinen joustavuuden ja muuntautumiskyvyn. Tähän pyritään räätälöidyillä tuotteilla.

Yrityksellä on haastateltavien mukaan kilpailijakentästä heikosti validoitua tietoa. Kilpailijoiden tarjoamasta ei ole tarpeeksi tietoa. Tämän takia on vaikea perustella tuotepoliittisia päätöksiä esimerkiksi uusille markkinoille menosta. On myös vaikeaa kommunikoida siitä, miksi omat tuotteet ovat parempia kuin kilpailijoiden.

- Projektinhallinta

Osa haastateltavista kertoi, että eri tuotteiden kohdalla ei ole määritelty, minkälaista projektinhallintaa kunkin kohdalla tarvitaan. Tällä hetkellä projekteissa on paljon asioiden selvittelyä, koska samat asiat pitää aina selvittää alusta saakka jokaisella projekteissa. Ei ole olemassa rakennetta, jonka pohjalta projekteja voisi viedä läpi. Projektinhallinnassa ei pystytä luottamaan lähtötietoihin, koska ei ole varmuutta siitä, että tuotteen rakenteet olisivat standardeja.

Tuotteistolle ei ole määritelty sitä, miten toimitaan projektin aikana tulleiden muutosten kanssa. Muutoksista ei laskuteta tarpeeksi usein. Kuitenkin, esimerkiksi modulaariseen tuotteeseen tulevat muutokset voivat aiheuttaa suuriakin haasteita toimituksen aikana.

Toimitusorganisaation haastettuluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksen toimialalla myös asiakas vaikuttaa siihen, mitä tuotetta tarjotaan. Kaikille asiakkaille ei ole mahdollisuutta

myydä standardoituja rakenteita sisältävää tuotetta. Esimerkiksi asiakkaan vaatimustaso voi ylittää tämän tuotteen toimitussisällön. Asiakkaalle tulisi tehdä selväksi, ovatko he ostamassa standardoidun tuotteen vai räätälöidyn ratkaisun.

Tuotteiden kohdalla ei pitäisi toimitusorganisaation mukaan tarvita perinteistä projektinhallintaa, tällöin tuotteiden toimitus on toimituksen hallintaa. Projektinhallinta tulisi rajata niihin järjestelmätoimituksiin, joissa asiakas on maksanut siitä. Nykyään tilanne ei ole tämän lainen. Kummatkin toimitukset menevät usein samaa toimitusputkea pitkin.

- Tuotanto

Tuotepolitiikan puute vaikuttaa myös tuotantoon. Haastateltavat mainitsivat, että tuotteistaessa tuotannon tulisi olla kurinalaista. Esimerkiksi komponenttipuutteista johtuvia häiriöitä ja viivästyksiä ei saisi esiintyä. Nyt tuotannon kulussa esiintyy erilaisia häiriöitä kuitenkin melko paljon. Jos tuotepolitiikka olisi määritelty, tuoterakenteita voisi toistaa. Tällöin esimerkiksi komponentteja voitaisiin ottaa enemmän varastoon, ja tuotanto voitaisiin järjestellä järkevämmiin.

Osassa haastatteluissa tuli ilmi, että tuotannossa ei näy selkeästi vakiotavaran ja räätälöityjen laitteiden ero. Yrityksellä on käytössä tuoteverstaas, mikä on räätälöityjen kokonaisuuksien kannalta hankala. Tarvittavia osia ei ole aina saatavilla riittävän nopeasti. Nykyään ei siis pystytä palvelemaan standardoituja tuotteita ja räätälöityjä rakenteita mahdollisimman tehokkaasti.

Suunnittelun haastatteluista nousi esille, että selkeiden tuoterakenteiden puuttuminen lisää suunnittelun määrää. Suunnittelurakenne ei myöskään tue tuoterakenteiden kokoonpanon ulkoistamista. Jo uusien tuotteiden kehitysvaiheessa tulisi pitää mielessä, kuinka eri kokonaisuudet hankitaan.

- Muuta?

Myös elinkaaripalveluissa nähtiin tuotepolitiikkaan liittyviä haasteita. Tuotepolitiikka näkyy koko toimitusketjun läpi. Tähän liittyvänä haasteena on, miten elinkaaripalvelut taataan tuotteille, joita ei enää tarjota. Asiakas olettaa saavansa varaosia tuotteille järkevällä hinnalla, vaikka näitä ei kuitenkaan välttämättä ole tarjolla hyvin vanhoille järjestelmille.

Vanhojen tuotteiden laajennukset ja modernisoinnit ovat osa elinkaaripalveluja. Haastateltavien mukaan on oletettavaa, että jossain kohdassa asiakas haluaa joko laajentaa tai modernisoida järjestelmänsä. Näiden toteutus ei nykytilanteessa ole niin helppoa kuin tulisi olla. Yksi ongelma on se, ettei järjestelmistä ole tarpeeksi tarkasti dokumentoitua tietoa. Tämän avulla tiedettäisiin, millaisia järjestelmiä asiakkaille on

toimitettu. Usein ei myöskään tiedetä, mitä muutoksia järjestelmiin tehty toimituksen jälkeen.

Nykytilanteen ongelmien selvittämisen aikana haastatteluissa kysyttiin edellisten lisäksi, mitä toivotaan tuotepolitiikalta. Tärkeimmät kootut vastaukset ja huomiot näistä esitellään alla.

5. kysymys: Mitä toivot ratkaisulta?

Ratkaisulla tässä työssä tarkoitetaan valmista tuotepolitiikkaa. Kysymykseen toivottiin ensisijaisesti vastausta edellä esitettyihin ongelmiin ja haasteisiin. Toivotut ratkaisut eroavat jonkin verran toisistaan, sillä eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt haluavat erilaisen lopputuloksen.

Haastateltavat toivoivat, että ratkaisu pätsisi koko prosessiin myyntivaiheesta toimituksen jälkeisiin palveluihin. Sen tulisi siis kattaa kaikki tuotteeseen liittyvät vaiheet koko tuotteen elinkaaren aikana. Näin se olisi läpileikkaava kaikkien toimintojen kanssa. Tuotepolitiikasta pitäisi löytää myös nopeasti tarvittava tieto. Tämän takia tuotepolitiikan tulisi olla melko yksinkertaisesti kuvattu. Lisäksi tuotteeseen liittyvät eri osa-alueet tulisi olla jaoteltu selkeästi muodostettavaan dokumenttiin.

Osassa organisaatiota ratkaisun toivotaan olevan yleistason kuvaus, joka toimii ohjenuorana koko organisaatiolle. Sen tulisi tuoda ilmi yrityksen strategia, arvot ja toimintatavat. Sen toivotaan kertovan, mitä tehdään, eikä luettelevan, mitä kaikkea ei tehdä. Tuotepolitiikan avulla nämä voitaisiin kommunikoida myös yrityksen ulkopuolelle. Tuotepolitiikan tulisi olla niin selkeä, että kumppanit ymmärtävät yrityksen ydinosaamisen. Toisaalta osa organisaatiosta toivoo tuotepolitiikan olevan tarkka tekninen kuvaus. Sen toivotaan myös kertovan siitä, mitä tuotteilla voidaan tehdä, ja mitkä ovat sen rajoitteet.

Osa haastateltavista halusi, että tuotepolitiikan tulisi määrittää selkeät suuntaviivat, jotta ihmiset voisivat tehdä itsenäisiä, samaan suuntaan vieviä ratkaisuja. Sen ei tulisi kuitenkaan sisältää mustavalkoisia sääntöjä. Nyt, kun ei ole yhteisiä viestitettyjä pelisääntöjä, yksittäiset henkilöt voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tuotepolitiikan pohjalta pitää voida tehdä helposti tilanteeseen sopiva ratkaisu. Tällöin aikaa kuluu hyödyllisempään tekemiseen. Tuotepolitiikka ei siis saisi estää toimintaa tai lisätä byrokratiaa. Tällöin tuotepolitiikka huonontaisi yrityksen kilpailukykyä.

Tuotepolitiikan toivotaan kertovan, mitä eri tuotteilla halutaan tehdä. Mihin asiakastarpeisiin vastataan, mille markkinoille mennään ja millainen kilpailutilanne markkinoilla on. Sen toivotaan kertovan, mikä on tuotteen ydin. Halutaanko siis esimerkiksi keskittyä tiettyihin asiakassegmentteihin, vai halutaanko vaikeuttaa kilpailijan toimintaa. Tähän liittyen tuotepolitiikan tulisi kertoa perustelut päätöksien takana.

Toimitusorganisaation haastatteluissa painotettiin tuotepolitiikan jalkauttamista. Kun tuotepolitiikka on rakennettu, siitä on pidettävä kiinni. Tällöin tuotepolitiikka voi selkeyttää ja yhdenmukaistaa toimintatapoja. Jos tuotepolitiikasta on joustettu, on tärkeää kertoa miksi näin on päätetty. Tuotepolitiikkaan on myös oltava mahdollista tehdä muutoksia jatkossa.

Haastateltavien mukaan tuotepolitiikan avulla voitaisiin selkeyttää esimerkiksi teknisen ja kaupallisen tuotepäällikön rooleja ja vastualueita. Lisäksi siinä voitaisiin määrittää, millainen foorumi päättää mistäkin asioista. Jos esimerkiksi tuotteen rakenteeseen halutaan muutoksia, ketä tarvitaan mukaan tähän päätöksentekoprosessiin.

Myynnin haastateltavat toivoivat, että ratkaisu ohjeistaisi uusissa myyntitapahtumissa. Ratkaisun avulla myyjä tietäisi, mitä järjestelmää voidaan tarjota kyseisessä tapauksessa. Lopulta tavoitteena olisi, että asiakkaalle tarjotaan joko standardoitua tuotetta tai räätälöityä ratkaisua. Kummallakin on täysin omanlainen sisältönsä. Asiakkaan tulisi siis päättää, haluaako asiakas panostaa kustannuspuoleen vai räätälöityyn kokonaisuuteen.

Kommunikaation parannus tuotepolitiikan avulla on joidenkin haastateltavien mukaan tärkeintä. Hiljainen tieto tulee saada jaettua. Tuotepolitiikan avulla voisi esimerkiksi jakaa tietoa tuotepäivityksistä jo ennakoon. Sen avulla voitaisiin myös selkeyttää projektien lähtötietoja. Kun lähtötiedot ovat selvät, myös tiedot siirtyvät sujuvasti eteenpäin.

Yhden haastateltavan mielestä ratkaisu voisi olla jaettu tuotelinjoittain. Tuotepolitiikan avulla voitaisiin tällöin rajata tarkemmin tuotteiden eroja. Jokaisella tuotteella tai tuotelinjalla tulisi olla oma dokumenttinsa, jolloin tuotepolitiikka olisi tarpeeksi yksilöllinen.

Usea haastateltava toivoi tuotepolitiikan tuovan ilmi järjestelmien ja palveluiden yhteydet. Sen tulisi kertoa esimerkiksi, mitä ohjelmistomoduuleja tarvitaan tukemaan tiettyjä järjestelmän ominaisuuksia. Lisäksi tuotepolitiikan toivottiin kertovan sen, mitä palveluja eri tuotteiden kohdalla tarjotaan.

Tuotepolitiikan toivottiin myös vastaavan hinnoittelusta ja myyntikanavista. Sen tulisi määrittää asiakas- ja tuotekohtaiset hinnoittelu- ja alennuspolitiikat. Esimerkiksi millaiset alennuspolitiikat on käytössä tietyllä kumppanilla. Ratkaisun olisi myös hyvä määrittää tuotteiden myyntikanavat ja strategiat näillä kanavilla. Esimerkiksi millaisilla viesteillä ja mitä kanavia pitkin viestit halutaan välittää.

Haastattelujen kautta saatiin kattavasti selville se, mikä on tuotepolitiikan nykytilanne yrityksessä. Lisäksi niissä tuli ilmi, mitä tuotepolitiikalta odotetaan. Toiveissa oli välillä suuriakin ristiriitaisuuksia. Tärkeimmät haastatteluissa ilmenneet toiveet ja odotukset on nostettu taulukkoon 6. Nämä on koottu sekä esille tulleiden ongelmien, että esitettyjen toiveiden kautta. Ongelmien kautta pystyttiin kirjaamaan toiveet tuotepolitiikalle, koska

haastateltavat toivoivat ratkaisuja ongelmiin. Tarkemmat analyysit haasteista on luvussa 6.1.

Tulosten perusteella vastaukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: myyntiin ja toimitukseen. Myynnin, tuotehallinnon ja johdon vastaukset olivat lähellä toisiaan, jolloin ne on yhdistetty myynti-kategoriaan. Toimitus-kategoriaan kuuluu tuotanto, projektihallinto ja suunnittelu.

Taulukko 6. Toiveet tuotepolitiikalle

	Myynti	Toimitus
<i>Tuotepolitiikka tehdään ja kirjataan jokaiselle tuotteelle.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka jalkauttaa strategian.</i>	X	
<i>Tuotepolitiikka selkeyttää kuka tekee tuotepäätökset ja kenellä on vastuu.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka kattaa koko tuotteen elinkaareen lanseerauksista tuotteen poistoon valikoimasta ottaen kantaa eri vaiheissa tehtäviin toimintoihin.</i>	X	X
<i>Tuotepoliittisia päätöksiä tehdään, niissä pysytään ja ne kommunikoidaan. Syyt päätösten taustalla kommunikoidaan.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka selkeyttää dokumentointia.</i>		X
<i>Tuotepolitiikka huomioi koko organisaation ja toimitusketjun. Tuotepolitiikka helpottaa toimintaa ja tiedonvaihtoa eri vaiheiden välillä.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikan avulla voidaan keskittyä ydinosaamiseen ja ydinosaaminen pystytään kommunikoimaan.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka vastaa hinnoittelusta.</i>	X	
<i>Tuotepolitiikka tehdään asiakas- ja asiakastarvelähtöisesti.</i>	X	
<i>Tuotepolitiikka selkeyttää kommunikointia koko organisaatiossa.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka ei estä toimintaa.</i>	X	
<i>Tuotepolitiikka kertoo tuotteiden rajoitteet ja ominaisuudet.</i>		X
<i>Tuotepolitiikka on ohjenuora päätöksenteon tueksi.</i>	X	
<i>Standardoitujen tuotteiden ja räätälöityjen ratkaisujen erot ja sisällöt selkeytyy tuotepolitiikan kautta.</i>	X	X
<i>Eri tuotteiden väliset rajat selkeytyvät tuotepolitiikan avulla.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka parantaa kilpailukykyä tuotteistamisen ja tuotekurin kautta.</i>		X
<i>Tuotepolitiikka parantaa kilpailukykyä joustavuudella.</i>	X	
<i>Tuotepolitiikka määrittää tuotteiden tavoitteet.</i>	X	X
<i>Tuotepolitiikka kertoo järjestelmien ja palvelujen yhteydet.</i>	X	X

Kuten aiemmin mainittiin ja taulukosta 6 nähdään, mentäessä tarkempiin tuotepolitiikkaan liittyviin toiveisiin tulevat ristiriidat esille. Myynti- ja toimitusorganisaation toiveet olivat nimittäin useassa kohdassa ristiriitaisia. Esimerkiksi osa organisaatiosta toivoo, että tuotepolitiikka on ohjenuora päätöksenteon tueksi, toiset taas toivovat sen olevan määritelmä tuotteen teknisistä ominaisuuksista ja rajoitteista. Toinen esimerkki on se, että toiset tavoittelisivat parempaa kilpailukykyä standardoinnin, toiset puolestaan räätälöinnin kautta.

Ristiriitaisuuksien vuoksi ollaan tilanteessa, että kaikkia osapuolia ei pystytä miellyttämään. Tämä on yleinen tilanne päätöksenteossa. Ratkaisuksi jää joko miellyttää toista osapuolta vastaamalla tämän toiveisiin, tai löytää keskitie kummankin toiveiden välillä. Kummankin toiveen kuuntelussa on riski, että lopulta kumpikin osapuoli on tyytymätön. Ratkaisu on siis tehtävä tilannekohtaisesti, jopa subjektiivisesti, parhaalta tuntuvan käytännön mukaan.

Vaikka ristiriitaisuuksia vastauksissa esiintyy, on vastauksista nähtävillä selkeästi myös yhteisiä toiveita. Esimerkiksi kaikki toivovat, että tuotepolitiikka kirjataan ylös. Toinen esimerkki on, että tuotepolitiikan tulisi kattaa koko organisaatio ja toimitusketju. Yhteisten toiveiden, mutta myös ristiriitaisuuksien pohjalta voidaan nähdä, mitä tuotepolitiikan teossa tulisi huomioida, ja mitä osa-alueita tuotepolitiikan tulisi pitää sisällään.

5.2 Benchmarking-haastattelujen tulokset

Benchmarking-haastatteluilla, ja siihen liittyvällä analyysillä vastataan neljanteen tutkimuskysymykseen. Kysymykseen määritetään se, miten muissa yrityksissä kohdeyritysten haasteet on ylitetty. Haastattelujen tulokset käydään läpi tässä luvussa kysymys kerrallaan, ja jokaisella kysymyksellä on näitä tukevia alakysymyksiä. Haastattelun pääväittämät olivat:

1. Tuotteiden tavoitteet ja strategiat eivät ole myynnissä selvät ja yhteneväiset.
2. Toimitusorganisaation ongelmat eivät ole myynnin ongelmia.
3. Yksittäiset tuotepäätökset eivät vie toimintaa strategian määrittämään suuntaan.
4. Tuotekuri on joustavaa ja tilannekohtaista.
5. Räätälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden ero on häilyvä niin myynnissä kuin toimituksen aikana.
6. Tuotedokumentit eivät ohjaa tai opasta myyntiä.
7. Tuotteiden elinkaaren vaiheet eivät ole tiedossa myynnissä.

Väittämiin haettiin ratkaisuja haastattelujen avulla. Haastatteluissa tuotiin esille eri yritysten tapoja päästä ongelmien yli. Haastatteluissa myös selvitettiin, miten yritykset olivat välttäneet nämä ongelmat. Lisää kuvaajia yritysten vastausten keskiarvoista ja yrityskohtaisista vastauksista on liitteessä C.



Kuva 15. Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastaukset

Yritykset jakautuivat laajasti sen suhteen, olivatko tuotteiden tavoitteet ja strategiat selvät ja yhteneväiset myynnissä. Vain yrityksessä 2 tuotteiden tavoitteiden ja strategioiden nähtiin olevan täysin selviä ja yhteneväisiä.

Myöskään yrityksessä 3 ongelmaa ei nähty, vaikka tavoitteita ja strategioita ei oltu määritetty tuotekohtaisesti. Tuotteiden tavoitteet tulivat ilmi yrityksen strategian kautta. Toimintatapa oli siis lähellä kohdeyritystä. Yrityksellä oli haastateltavan mukaan olemassa tuotepolitiikka. Tätä ei kuitenkaan oltu kommunikoitu tai dokumentoitu. Voidaan siis olettaa sen olevan hiljaista tietoa. Tämän vuoksi tuotepolitiikka ei ollut selkeä kaikille. Tilanne muistutti tässäkin kohdeyrityksen tilannetta.

Yrityksessä 4 eri markkina-alueilla oli eri näkemys tuotteiden tavoitteista ja strategiasta. Yrityksen eri tuotteiden nähtiin kilpailevan eri segmenteillä. Lisäksi myyjille oli epäselvää mikä oli minkäkin segmentin tuote. Näin myös myyntiargumentit olivat epäselvät. Myynnin koulutuksilla pyrittiin pääsemään tästä ongelmasta. Selvennystä tehtiin myös myynnin kvartaalokokouksissa.

Yleisesti oli huomattavissa, että yrityksissä tuotestrategia, sen yhtenäistäminen ja tuotehallinnon rooli vaihtelivat suuresti. Tuotepäälliköiden tehtäviin kuului tuotehallinnan lisäksi erilaisia vaihtelevia tehtäviä. Usein tuotepäälliköt valmistelivat myyntimateriaalit, ja pitivät myös kaikissa yrityksissä koulutuksia myyjille, esimerkiksi uusien tuotteiden tullessa valikoimaan. Yrityksessä 1 tuotepäällikkö hoiti myös myynnin tuen tehtävät, kuten tarjousten valmistelut.

Yrityksessä 1 havaittiin, että tuotehallinnon ja tuotestrategioiden rooli oli parantunut koko ajan. Aihepiiriin liittyvä kehitys siis nähtiin tarpeellisena ja hyödyllisenä. Tämän myötä myös myyjien toimintatavat olivat tulleet yhtenäisemmiksi.

Yrityksessä 2, jossa tuotehallintoon panostettiin, oli tuotestrategia selkeämpi. Yrityksessä 2 myös todettiin, että puutteet tuotestrategiassa ovat kriittisiä. Yrityksessä 3, tuotestrategia olikin puutteellista, mutta yrityksessä ei havaittu ongelmaa tähän aihepiiriin liittyen. Ongelmien nähtiin esiintyvän muualla kuin itse tuotestrategian puutteessa.

Tuotestrategiaa kehitettiin yrityksestä riippuen eri tavalla. Yrityksissä 1, 2 ja 4 pidettiin vuosittain myynnin tapaaminen, joissa joko markkinakohtaisesti tai koko myyntiorganisaation kanssa käytiin läpi markkinoihin ja tuotteisiin liittyviä asioita. Tuotehallinto osallistui niihin myös usein. Yrityksessä 1 tapaamisissa esiteltiin uusia tuotteita, käytiin läpi palautteita myynniltä sekä käytiin tarvittaessa läpi yksittäisiin markkinoihin tarkemmin liittyviä asioita. Tapaamisissa myös keskusteltiin miksi kilpailijat olivat saaneet tietyn kaupan. Näin selvitettiin missä osa-alueissa kilpailijoiden tuotteet päihittivät yrityksen tuotteet.

Kun luotiin tuotestrategiaa, ainakin yrityksissä 1 ja 2 otettiin huomioon myynnin mielipiteet. Myynnillä on tietoa asiakkaiden tarpeista. Tämän informaation pohjalta tuotestrategiaa muutettiin tarpeen mukaan.

- Miten tuotteiden tavoitteet ja strategiat kommunikoidaan myyntiin?

Yrityksillä oli erilaisia työkaluja tukemassa myyntiä. Kaikissa yrityksissä myyntimateriaalit oli yhdistetty samaan sijaan, mutta materiaalin hyödyllisyys ja sisältö kuitenkin vaihtelivat. Kaikissa yrityksissä myyntimateriaalit sisälsivät teknistä tietoa, kuvia, videoita ja esityksiä tuotteista myynnin tueksi. Käytännössä materiaalin oli tarkoitus sisältää kaikkea, mitä myyjä tarvitsee kaupantekotilanteessa.

Pääsääntöisesti tuotestrategiat eivät kuitenkaan välittyneet näistä dokumenteista. Esimerkiksi yrityksessä 1 myyjien koulutuksen taso ja kokemus vaikuttivat suuresti siihen, miten he otaksuivat tuotteen strategian. Yhteistä strategiaa ei ollut kirjattu. Myynnissä kuitenkin oli omaksuttu melko yhtenäinen tuotestrategia.

Tuotepäällikön rooliin kuului usein päivittää tätä materiaalia. Yrityksessä 1 havaittiin, että tuotepäällikön ollessa kiireinen, materiaalin päivitys oli puutteellista. Tämän takia yrityksessä 1 integroitu myyntimateriaalin sijoituspaikka oltiin poistamassa käytöstä. Tilalle ei ollut suunniteltu yhteistä ratkaisua, vaan jokaisen myyjän tuli muokata itselleen sopivat myyntimateriaalit. Muissa yrityksissä materiaalien integrointi yhteen paikkaan nähtiin hyödylliseksi.

Yritysten toimintatavoissa esiintyi isoja eroavaisuuksia tuotteisiin liittyvissä muutoksissa. Kun tuotteisiin tuli muutoksia, kaikissa yrityksissä pidettiin myyjille koulutuksia. Yrityksissä 1, 2 ja 4 koulutuksissa opetettiin myyjille, miten myydä mahdollisimman hyvin tuotteita. Niissä tuotiin myös esille miksi tuotetta on muokattu. Yrityksessä 3 koulutukset pidettiin samalla tavalla kuin kohdeyrityksessä, eli isojen messujen yhteydessä. Yrityksessä 3 tuotteiden tavoitteiden ja strategian koettiin selkeytyvän myynnin tukihenkilöiden ja tuotepäälliköiden operatiivisen työn kautta. Muutoksista tiedottamiseen ei ollut vakioitua tapaa.

- Miten yrityksen ydinosaaminen on määritelty?

Kaikissa yrityksissä osattiin kertoa ydinosaamisesta, mutta siitä, miten se on määritelty, ei osattu antaa yhtään suoraa vastausta.

Yrityksissä 1 ja 2 ydinosaamiseksi nähtiin hyvälaatuisten tuotteiden teko sekä hyvälaatuinen palvelu. Laatu toimikin näissä yrityksissä myyntivalttina. Mikään yrityksistä ei kokenut kykenevänsä täysin kilpailemaan hinnassa muille toimijoille. Usein halvempien tuotantotekijöiden maissa toimivat kilpailijat pystyivät myymään tuotteitaan huomattavasti pienemmällä hinnalla.

Kuten edellä mainittu, yrityksessä 1 hintapolitiikka koettiin ongelmallisena. Markkinoilla oli kilpailijoita, jotka tekivät vastaavia tuotteita halvemmalla. Yrityksessä 1 tehtiin laadukkaita tuotteita, jonka takia hinnat olivat korkeampia. Siksi myyjä tiputti hinnan aina niin alas kuin mahdollista. Pyrittiin siis kilpailemaan samalla hinnalla ja laadulla. Tästä voidaan nähdä, että tuote- ja hintapolitiikkaa ei ollut määritetty tai selvä. Myyjillä ei ollut tietoa, osaamista tai motivaatiota lähteä myymään tuotetta itse tuotteen ominaisuuteen perustuen, hintaan vetoaminen näyttäytyi parhaana ratkaisuna.

Yrityksen 2 tavoitteena oli tehdä asiakkaiden liiketoiminnasta kannattavampaa tekemällä mahdollisimman tuottavia tuotteita. Tällöin pyrkimys ei siis ollutkaan tehdä halpoja tuotteita. Yrityksessä mainittiinkin, että he pyrkivät olemaan parhaita asiakaslähtöisyydessä kaikessa toiminnassaan. Yrityksen strategiaan kuului muokata tuotetta heti, kun asiakas ei ollut tyytyväinen. Näitä parannuksia tehtiin systemaattisesti tuotteille, räätälöintiä ei kuitenkaan tehty asiakaskohtaisesti. Yrityksessä pyrittiin pääsemään korkeampaan asiakastyytyväisyyteen jatkuvalla parantamisella. Yrityksessä 3 ydinosaamien tuli puolestaan esille yrityksen strategian kautta. Tuotekohtaisia tavoitteita ei oltu kirjattu.

Yrityksessä 4 tuotiin esille, että hinnalla ei pystytty kilpailemaan. Hintaa pyrittiin perustelemaan elinkaarikustannuksilla eli sillä, miten arvo/elinikä suhteutuu kilpailijoihin. Tavoite oli tuottaa korkein arvo elinkaaren ajaksi. Yrityksen toiminnasta kävi myös ilmi, että myyjien on helppo perustella kauppojen häviämisen syyksi hinta, jotta oma maine ei mene. Oikeasti myyjän tulisi voida argumentoida, miksi hinta on tietyllä tasolla. Kyseissä yrityksessä esiintyi siis sama ongelma kuin yrityksessä 1.

Yrityksissä 1 ja 4 brändi oli merkittävä kilpailuvaltti. Yrityksen brändi ja koko takaavat asiakkaalle myös sen, että varaosia on varmemmin saatavilla myös myöhemmin, sillä yritys on todennäköisesti vielä pystyssä vuosienkin päästä.

Huollon ja palvelujen rooli nähtiin yrityksissä 1, 2 ja 4 erityisen tärkeänä. Laadulla voidaan kasvattaa elinikää, jolloin huollon merkitys korostuu. Näissä yrityksissä huolto ja sen kattavuus toimivat kilpailutekijänä. Huollon taso varmistettiin kattavalla palveluverkostolla ja varaosien saatavuudella.

- Miten ydinosaaminen on kommunikoitu myyntiin?

Yrityksissä 1, 2 ja 4 ydinosaaminen kommunikoitiin myyntiin koulutusten kautta. Ydinosaamista ei kuitenkaan suoraan kerrottu näissä, vaan se tuli esille lähinnä myyntiargumenttien kautta. Esimerkiksi yrityksessä 1 koulutuksissa pyrittiin kertomaan, miksi ollaan parempia kuin kilpailijat. Näin pyrittiin välittämään, paljonko arvoa asiakas saa ostaessaan yrityksen tuotteen. Samaa pyrittiin välittämään yrityksen tuotedokumenteissa. Näiden hyödyllisyys tuntui kuitenkin jäävän vähäiseksi.

Yrityksessä 3 ydinosaamien tuli esille yrityksen strategian ja myynnin operatiivisen työn kautta. Kyseisessä yrityksessä oli ollut tapauksia, joissa myytiin ydinosaamisen ulkopuolella olevia ratkaisuja. Tätä ei toisaalta nähty isona ongelmana.

Yrityksessä 4 myyjien materiaaleissa ei suoraan käsitelty ydinosaamista. Oli epäselvyyttä siitä, miten ydinosaaminen välittyy myyjille. Jokaisen markkina-alueen organisaation vastuulle jäi kertoa ydinosaamisesta. Muut myyjät tukivat kertomalla yrityksestä, tuotteista ja myyntiargumenteista. Tuotepäällikkö kävi myös läpi tuotteiden argumentteja, roadmappeja ja markkinointimateriaalia. Näin ydinosaaminen välittyi pitkälti koulutusten kautta. Suoranaista suunnitelmaa tämän välittämiseen ei ollut. Markkina-alueiden välillä kuitenkin oli eroja koulutuksien tasossa ja sisällöissä.

Yrityksessä 4 yksi tapa viestiä ydinosaamisesta oli myynnin konfiguraattori. Se antoi nopean palautteen siitä, pystytäänkö asiakkaan vaatimuksiin vastaamaan toivotulla hintatasolla.

- Miten ydinosaaminen on kommunikoitu yrityksen ulkopuolelle? (asiakkaat, kumppanit,...)

Ydinosaamisen kommunikointi yritysten ulkopuolelle ei ollut missään yrityksessä erikseen suunniteltu. Yrityksessä 1 asiakkaiden tietämys perustui brändiin. Asiakkaiden oletettiin tietävän, millä koneilla saadaan laadukasta tavaraa. Asiakkaiden keskustellessa keskenään tiedon toivottiin leviävän. Myös alan lehdet mainittiin hyödylliseksi kommunikaatiovälineeksi.

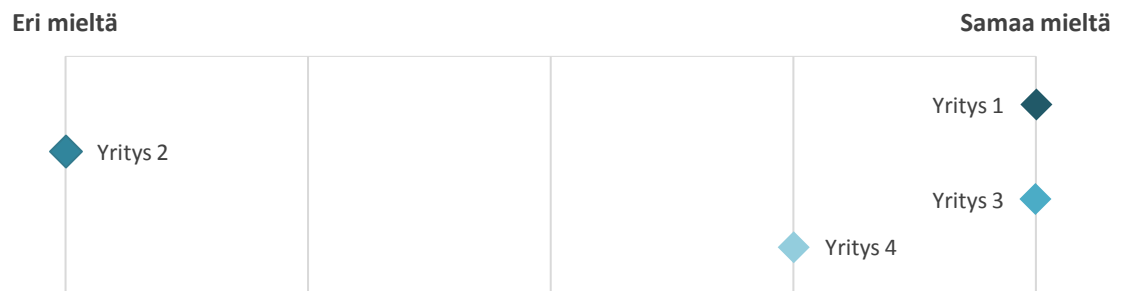
Referenssien merkitys tuotiin esille yrityksessä 1. Referenssien avulla asiakkaat voivat nähdä tuotteen toimintaperiaatteen käytännössä. Näin asiakkaiden luotto tuotteeseen ei perustunut vain myyntimateriaaliin ja -puheisiin, vaan asiakas pystyi näkemään konkreettisesti, millainen tuote on kyseessä.

Yrityksessä 2 ydinosaamisen toivottiin välittyvän uusille asiakkaille nettisivujen kautta. Lisäksi asiakas- ja välittäjäkoulutuksissa tuotiin ydinosaamista esille välillisesti. Nämä koulutukset kuitenkin koskettivat enemmän koneiden käyttöä ja huoltoa.

Ydinosaamista ei ollut määritelty tarkasti yrityksen 4 ulkopuolelle, mutta nettisivuja pidettiin kommunikaatiovälineenä ydinosaamisen välittämiseen. Ydinosaaminen välittyi

ulkopuolelle myös myynnin konfiguraattorin avulla. Asiakkaille oli käytössä oma konfiguraattorinsa, jonka avulla he pystyivät suunnittelemaan oman tuotteen konseptitasolla. Tällöin myyjää ei vielä tarvittu. Myyjä otettiin mukaan, vasta kun asiakas halusi hinnan tuotteelle tai kun ratkaisusta tarvittiin enemmän tietoa. Myös välittäjillä oli käytössä omat konfiguraattorinsa. Konfiguraattorin avulla ulkopuolinen taho pystyi nopeasti näkemään, onko yrityksellä olemassa tarvittava ratkaisu. Lisäksi välittäjät voivat nähdä, onko hinta oletetulla tasolla.

2. Toimitusorganisaation ongelmat eivät ole myynnin ongelmia.



Kuva 16. Toisen haastattelukysymyksen vastaukset

Yrityksissä 1, 3 ja 4 nähtiin, etteivät toimitusorganisaation ongelmat olleet myynnin ongelmia. Yrityksessä 2 tätä ongelmaa ei ollut. Kaikissa yrityksissä myyjä sai tehdä tarjouksen vakiotuotteista itse, mutta tuotteistamattomaa osaa myyjä ei kuitenkaan saanut itse hinnoitella. Tällä pyrittiin sitouttamaan myynti tiiviimmin toimitusorganisaatioon.

Yrityksessä 1 tuotepäällikön tehtävä oli vahtia, ettei myyjä tee kauppaa tuotteiston ulkopuolelta ilman lupaa. Tällä pyrittiin karsimaan pois se, etteivät tuotteistamattomat ominaisuudet aiheuta ongelmaa toimitusorganisaatiossa. Yhteisten pelisääntöjen merkitystä pyrittiin korostamaan. Kommunikoinnin tärkeyttä korostettiin. Jos kaikilla osapuolilla on tiedossa, mitä myydään, ei ongelmia pitäisi esiintyä toimitusvaiheessa. Kyseisessä yrityksessä näitä ongelmia esiintyi melko usein nykyisessä toimintatavassa, joten prosessi ei ollut aukoton.

Yrityksessä 2 tilanne oli toisenlainen, sillä toimitusvaiheessa olevat ongelmat olivat myös myynnin ongelmia. Tähän syyksi voidaan nähdä se, että tuotteet olivat melko tiukasta rajattuja. Räätelöityjä tuotteita ei juurikaan myyty. Kauppoja ei siis tehty tuotteista, joita ei ollut aiemmin suunniteltu tai, jos siitä ei ollut konseptia.

Yrityksessä 3 oli tapana, että myyjät saivat useimmiten tahtonsa lävitse, kun he halusivat joustaa tuotteiden rajoista. Kun myyjät saivat omaksi edukseen paljon kauppaa, he eivät huomioineet myöhemmin realisoituvia ongelmia. Tätä toimintatapaa pyrittiin vähentämään myyntimateriaalin, myynnin tuen ja tuotepäällikön tuen avulla. Oli

kuitenkin silti esiintynyt tapauksia, joissa tuotteisiin oli myyty niihin soveltumattomia ominaisuuksia ilman, että kukaan myyjän lisäksi tiesi näistä.

Yrityksessä 4 oli joitain ongelmia myynnin sitouttamisessa projektien kannattavuuteen. Erityisesti myydessä erikoisempia ratkaisuja, olivat väärinymmärrykset mahdollisia. Tämä vaikutti toimintaan niin, että kustannukset nousivat alkuperäisistä arvioista. Näitä tapauksia oli kuitenkin suhteellisen harvoin.

- Miten myynti sitoutetaan projektien kannattavuuteen? (ei vain myynnin määrään)

Yrityksissä 1, 2 ja 3 myynti sitoutettiin projektien kannattavuuteen vain myyjän omien pitkällä aikavälillä olevien hyötyjen kautta. Jos siis myynnissä tehdään virheitä, vaikutus on toimitukseen epäsuotuisa. Se näkyy joko toimitusajan venymisenä tai epäammattimaisena toimintana.

Yrityksessä 4 joillain markkina-alueilla, palkkiojärjestelmä otti huomioon projektien katteet. Oli tyypillistä, että palkkiojärjestelmä oli sitoutettu sekä myynnin määrään, että katteeseen.

Missään yrityksessä myyjä ei saanut vaikuttaa hintaan muuten kuin ennalta määritetyissä rajoissa. Tarvittaessa enemmän alennusta, myyjän tuli hakea tätä ylemmiltä tahoilta. Tällä karsittiin pois se, että kauppaa tehdään välittämättä kaupan kannattavuudesta.

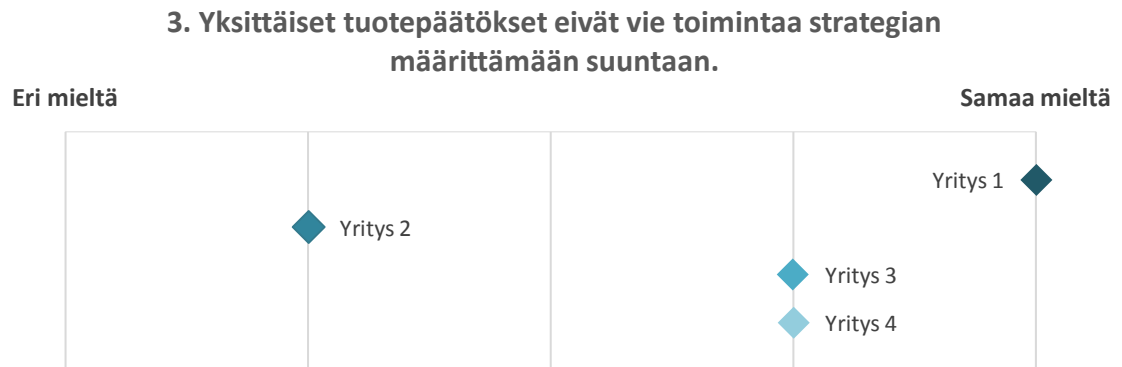
- Miten tiedonvaihto myynti-toimitusorganisaation välillä tapahtuu?
i. Myyntivaiheessa?
ii. Projektien aloitusvaiheessa?
iii. Tuotteiden toimitusprosessin aloitusvaiheessa?

Yrityksessä 2 myyntivaiheen kommunikaatio rajoittui pääosaksi myyntiorganisaatioon. Muissa yrityksissä myös toimitusorganisaatiolta saatiin tukea myynnin aikana.

Yrityksessä 1 tuotepäällikkö sai räätälöidyissä ratkaisuissa tarvittaessa apua suunnittelijoilta konseptien suunnitteluun ja kustannusten arviointiin. Yrityksen prosessi projektien läpivientiin oli lähellä kohdeyrityksen mallia. Yrityksessä 1 erona projektien ja tuotteiden toimitusprosessin välillä oli se, että projektien kohdalla suunnittelijat otettiin tiiviimmin mukaan projektiin jo alusta lähtien. Vakiotuotteista poikkeavia toimitussisältöjä tuotiin projektiin mukaan tarpeen mukaan. Ylätasolla projektien kulku näytti kuitenkin samalta, oli kyseessä sitten räätälöity tai vakioitu tuote.

Yrityksessä 2 tieto välittyi toimitusputkeen vasta, kun tilaus oli tullut. Toimitusputkessa konfiguroitiin tuote, ja se laitettiin työlle. Myynti ei pääsääntöisesti ollut yhteydessä toimitusorganisaatioon myyntivaiheessa. Poikkeuksia tähän kuitenkin oli, esimerkiksi huollosta voitiin tukea myyjää isommissa kaupoissa.

Yrityksessä 3 ja 4 pyydettiin tarvittaessa tukea suunnittelusta myyntiprosessin aikana. Lisäksi toimitusaikoja pyydettiin toimitusorganisaatiosta. Tilauksen tullessa annettiin tarvittavat lähtötiedot projektipäällikölle. Kommunikointia myynti- ja toimitusorganisaation välillä tapahtui siis melko paljon.



Kuva 17. Kolmannen haastattelukysymyksen vastaukset

Yritykset jakautuivat sen suhteen, nähtiinkö tuotepäätösten vievän toimintaa strategian määrittämään suuntaan. Yrityksissä 1, 3 ja 4 ne eivät vieneet toimintaa strategian suuntaan, yrityksessä 2 niiden taas voitiin nähdä vievän.

Yrityksissä 1 ei tarkasteltu tuotestrategiaa räätälöidessä uusia ominaisuuksia tuotteeseen. Asiakkaan pyytäessä jotakin ratkaisua, ensiksi selviteltiin tämän tekniset edellytykset sitten ratkaisua tarjottiin niin kyettäessä. Tällöin yksittäiset tuotepäätökset eivät vieneet toimintaa strategian määrittämään suuntaan, koska tämä ei ollut strategian määrittämä toimintatapa.

Myöskään tuotetta kehitettäessä ei yrityksessä 1 tarkasteltu tuotestrategiaa. Usein pyrittiin parantamaan tuotteen laatua tai alentamaan kustannuksia erilaisilla muutoksilla. Näin kuitenkin kehitystehtävien päätökset perustuivat strategiaan, koska strategiassa oli määritelty esimerkiksi tuotteen laadun jatkuva parantaminen.

Yrityksessä 2 yksittäiset tuotepäätökset veivät toimintaa strategian määrittämään suuntaan. Yrityksessä oli jätetty strategia tarkoituksella avoimeksi. Yrityksessä ei oltu esimerkiksi rajattu, minne tuotteita toimitetaan. Tuotestrategia määrittyi tekemisen kautta, ja uusia ratkaisuja testailtiin koko ajan. Jos muutos tai ratkaisu oli kannattava ja sille oli kysyntää, voitiin se ottaa valikoimaan.

Yrityksissä 3 ja 4 tuotepäätökset eivät aina vieneet strategian määrittämään suuntaan. Oli tehty ratkaisuja, jotka eivät soveltuneet yrityksen strategiaan. Se ei siis suoraan ohjannut myynnin toimintaa.

Yrityksissä 1, 3 ja 4 oli myös tapauksia, joissa tuotepäätökset veivät tuotetta strategiaan nähden ”väärään” suuntaan. Tällöin ratkaisu tuli kalliiksi, eikä se ollut lopulta toimiva.

Strategian kannalta väärät päätökset aiheuttavat sekaannusta toimitusketjun jokaisessa vaiheessa. Esimerkiksi yrityksessä 4 oli tehty tuote strategian ulkopuolelta. Myynnin mukaan tuotteelle olisi ollut paljon kysyntää, mutta lopulta myynti jäi vähäiseksi, sillä uuden tuotteen kilpailukentässä oli haastava kilpailutilanne. Yrityksen 4 esimerkistä ei ollut kuitenkaan pelkkää haittaa yritykselle. Oli tärkeää kuitenkin päästä markkinoille, jolloin voitiin vaikuttaa kilpailijoiden markkinaosuuksiin. Myöskin tuotteisto oli tällöin kattavampi, joka antoi asiakkaan suuntaan paremman kuvan.

- Mihin (dataan/tietoon) päätökset pohjautuvat?

Kaikissa yrityksissä tuotepäätökset pohjautuvat pääasiassa asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin. Asiakkaan vaatimusten keräystavoissa oli eroja. Yrityksissä 1 ja 3 esiintyi toimintaa, jossa kovaäänisin sai päätöksensä läpi.

Kausittaiset myynnin tapaamiset nähtiin erityisesti yrityksessä 1 hyväksi tavaksi tuotepäälliköille saada tietoa asiakasrajapinnasta. Tuotepäällikön rooliin kuului markkinoiden tarkkailu ja oman toiminnan muuttaminen vastaamaan markkinoiden tarvetta.

Myös yrityksessä 2 kerättiin dataa asiakkaista aktiivisesti. Tuotepäällikön tehtäviin kuului saada palautetta muun muassa asiakkaalta, huollosta ja yhteistyökumppaneilta. Tytäryhtiöt kokosivat pyyntöjä siitä, minkälaisia muutoksia tuotteisiin haluttiin. Tällä toimintatavalla saatiin laadukkaita kehitysehdotuksia, jotka ottivat huomioon markkina-alueen omat tarpeet. Kävi ilmi, että heille tuli paljon kyselyä tuotteista ja ratkaisuksista, joita kilpailijoilla oli. Näiden pyyntöjen pohjalta olikin hyvä kartoittaa kilpailijoiden tuotteistoa.

Yrityksessä 4 tuotteen kehityksessä, tuotepäällikkö keräsi asiakasdataa, jonka pohjalta hän teki ehdotuksia kehityskohteista ja uusista tuotteista. Tuotepäällikkö kertoi tuotekehitykseen tarpeet uusista tuotteista. Sitten tuotekehitys teki muutokset, ja tuotepäällikkö jalkautti ne. Tuotepäällikkö teki myös business case -dokumentit jokaisesta isommasta muutoksesta.

- Kuka tekee päätökset?

Kuten mainittu, tuotepäällikön rooli yrityksissä vaihteli. Samoin vaihteli se, kuka tekee tuotepäätökset. Yrityksessä 1 tuotepäätöksen saattoi tehdä käytännössä kuka tahansa, jonka osaamisalueelle päätöksen kohde kuului. Tuotepäällikkö ei aina tiennyt näistä päätöksistä, eikä hänellä ollut mahdollista vaikuttaa muutoksiin. Tuotepäälliköllä ei siis ollut tuotteen omistajuutta. Tuotepäälliköiden esimies otti ison roolin tuotepäätöksissä, esimies siis halusi pitää osan omistajuudesta itsellään. Yrityksessä 1 oli tilanne, jossa tuotepäällikön piti hallita tuotetta, johon hänellä ei ollut täysiä hallinto-oikeuksia.

Yrityksessä 2 päätöksentekijä riippui päätöksen kohteesta. Myyntijohtaja teki päätöksen käsiteltäessä esimerkiksi markkina-alueita. Kun tuotteisiin haluttiin muutoksia, tehtiin lopulliset päätökset tuoteraadissa, johon kuului tuotepäälliköt, tuotekehityksen johto, myynnin johto, huollon johto sekä toimitusjohtaja.

Yrityksessä 3 taas myynnin tuen henkilö tai tuotepäällikkö tekivät päätöksen siitä, tarjotaanko ratkaisua. Muissa tuotepäätöksissä päätöksentekijä riippui päätöksen kohteesta. Yrityksessä 4 puolestaan päätöksen saattoi tehdä tuotehallinto yhteistoimin tai markkina-alueen johtaja. Tuotepäällikkö pystyi tekemään itsenäisesti pienempiä päätöksiä.

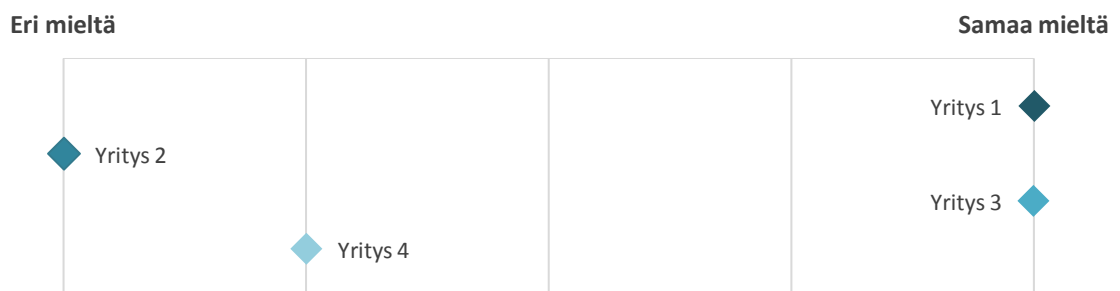
- Mihin päätökset kirjataan?

Tuotepäätösten kirjausvastuu ja -kohde riippui usein siitä, mitä päätös koski ja millainen päätös oli kyseessä. Yrityksessä 1 tuotepäällikön vastuulla oli päivittää tuotedokumentit. Tässä ongelmana oli kuitenkin se, ettei tuotepäällikkö ollut aina tietoinen muutoksista, jolloin dokumentteja ei ollut mahdollista päivittää.

Yrityksessä 3 päätöksiä ei kirjattu mihinkään. Jos päätös oli hyvä, voitiin esimerkiksi uusi ominaisuus tuoda vakioksi myyntimateriaaleihin ja hintalistaan. Tuloksen ollessa huonompi, tehtiin ratkaisusta niin sanottu pöytälaatikko-optio. Itse päätökset olivat kuitenkin hiljaista tietoa.

Yrityksissä 2 ja 4 päätökset sen sijaan kirjattiin tuotedokumentaatioon. Tuotedokumentointiin oli omat tiiminsä. Yrityksessä 4 päätöksien takana olevat syyt kirjattiin myös tuotedokumentteihin.

4. Tuotekuri on joustavaa ja tilannekohtaista.



Kuva 18. Neljännän haastattelukysymyksen vastaukset

Yrityksissä 1 ja 3 tuotekurin nähtiin olevan joustavaa ja tilannekohtaista, kun taas yrityksissä 2 ja 4 asiasta oltiin eri mieltä. Tuotekuri nähtiin yrityksissä 2 ja 4 hyvänä asiana, toisissa yrityksissä sen roolia väheksyttiin. Esimerkiksi yrityksessä 3 tuotekurin joustavuutta ei nähty ongelmana. On tarpeen tarkentaa, että tiukka tuotekuri voi tarkoittaa kahta asiaa: joko ei jousteta vakioratkaisuista tai joustetaan ennalta sovituissa rajoissa.

- Joustetaanko standardoiduista ratkaisuksista?

Yrityksessä 1 nähtiin tuotekurin joustavuus tärkeäksi osaksi sitä, että pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin. Tuotteiden sisällöstä oltiin valmiit joustamaan paljon, jotta pystyttiin vastaamaan vaatimuksiin. Toisaalta yrityksessä painotettiin sitä, että modulaarisella rakenteella pitää pystyä joustamaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tällöin rakenteita ei tarvitse räätälöidä, ja toistettavuus paranee. Tämä tapa ei ole tuotekurista joustamista, jos näin on määritelty strategiassa.

Yrityksessä 1 pyrittiin hallitusti rajaamaan tuoterajat niin, että mahdollisimman monelle asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa samoilla, modulaarisilla rakenteilla. Vain tietyt osuudet räätälöidään, ja ne pyrittiin tekemään selväksi kaikille projektissa mukana oleville. Näin pyrittiin pienentämään riskejä. Toimintatapa oli kuitenkin tavoite, jota ei ollut saavutettu. Yrityksessä myytiinkin melko paljon vakiotuotteista poikkeavia ratkaisuja.

Yrityksessä 2 tuotteista ei joustettu kuin ennalta sovituissa rajoissa. Oli siis määritelty, millaisia muutoksia tuotteisiin voidaan tehdä. Tuotteet olivat modulaarisia ja käytössä oli sisäinen konfiguraattori, jolla tuote suunniteltiin asiakasvaatimusten mukaiseksi. Räätälöityjä ratkaisuja pyydettiin harvoin. Isompia räätälöintejä ei kuitenkaan olisi ehditty suunnittelemaan tilauksesta. Pienempiä muutoksia, kuten eri valmistajan komponenttien käyttöä, saatettiin tehdä asiakkaan pyynnöstä. Aina kun räätälöintejä tehtiin, pyrittiin nämä ottamaan mukaan tuotteistoon esimerkiksi optioina. Yrityksessä 2 olisi ollut potentiaalia tehdä suurempiakin muutoksia, mutta näin ei kuitenkaan tehty määrittelysien vuoksi.

Yrityksessä 3 tuotteiden rajoista joustettiin melko paljon, sillä räätälöityjä ratkaisuja myytiin ja tarjottiin usein. Tuotekuria ei voitu sanoa esiintyvän osassa tuotteista. Kun asiakas esitti ongelman, yrityksessä suunniteltiin, miten ongelma ratkaistaan. Sitten nämä muutokset lisättiin tuotteeseen. Kaikkea oltiin kuitenkin valmiit räätälöimään, jos asiakas oli valmis maksamaan tästä. Nykyään kuitenkin tuotekuria oli pyritty parantamaan, eivätkä räätälöidyt ratkaisut tulleet enää yhtä usein yllätyksenä toimitusputkeen. Yrityksessä oli aiemmin ollut yleistä, että myynnin ja toimitusputken tiedonvaihto oli puutteellista.

Yrityksessä 4 tuotekuri oli tiukkaa. Tavoite yrityksessä oli kuitenkin aina täyttää asiakkaan vaatimukset, ja jousto tehtiin usein vakioratkaisujen avulla. Komponenttitasolla joustoja ei mielellään tehty. Yrityksessä oli vakiotuotteita, räätälöityjä ominaisuuksia sisältäviä tuotteita sekä räätälöityjä kokonaisuuksia.

Kaikilla yrityksillä oli käytössä hintalistat, jotka sisälsivät optiot, joita tuotteisiin voitiin sisällyttää. Nämä olivat myyjien tiedossa, ja hinnoittelu näille oli selkeä. Listojen pohjalta myyjä pystyi itse tekemään tarjouksen. Yrityksissä 1, 3 ja 4 oli myös niin sanottuja pöytälaatikko-optioita, joita tarjottiin harkinnan mukaan. Nämä eivät kuuluneet tuotteisiin vakiona, mutta näiden toteutus oli kuitenkin selkeää.

Kun tuotteisiin tuotiin jotain räätälöityjä ominaisuuksia perusominaisuuksien lisäksi, kaikissa yrityksissä käytettiin kustannuspohjaista hinnoittelua. Tämän hinnoittelusta vastasi yrityksissä 3 ja 4 myynnin tukeen erikoistunut henkilö, kun taas siitä vastasi yrityksissä 1 ja 2 tuotepäällikkö.

- Miten päätetään siitä, tarjotaanko räätälöityjä ratkaisuja?

Päätös siitä, tarjotaanko räätälöityjä ratkaisua, tuli eri yrityksissä eri päättäjiltä. Prosesseissa oli kuitenkin samankaltaisuuksia. Yhdessäkään yrityksessä myyjä ei saanut tehdä päätöstä yksin. Yrityksessä 1 tuotepäällikkö teki päätöksen, mutta päätökselle haettiin tarvittaessa varmistus tuotepäällikön esimieheltä. Tarvittaessa myös suunnittelijat tukivat, jos ratkaisu oli teknisesti vaativa.

Yrityksessä 2 päätökset räätälöinneistä tehtiin tuoteraadissa, jonka jälkeen ratkaisu vietiin läpi niin sanottuna muutostokkeiluna. Nämä vietiin läpi muutostokkeiluina, koska räätälöidyt ominaisuudet pyrittiin aina tuotteistamaan.

Yrityksessä 3 myynnin tuen henkilö ja tuotepäällikkö antoivat ensisijaisen hyväksynnän ratkaisuille, kun tarjottiin räätälöityjä ratkaisuja. Kun yrityksessä haluttiin tuoda tuotteistoon uusia tuotteita, ideat käytiin läpi omassa foorumissaan, jossa näille annettiin hyväksyntä. Tämän jälkeen suunniteltiin tekninen ratkaisu, joka tuotiin toiselle foorumille hyväksyttäväksi. Tähän prosessiin tulleet ideat hyväksyttiin useimmiten tuotteistoon.

Yrityksessä 4, räätälöidyt ratkaisut menivät tarkastukseen tarpeellisille tahoille myyntijohtajan ja myynnin tuen kautta. Näitä tahoja olivat esimerkiksi suunnittelijat ja tuotepäällikkö. Täältä haettiin hyväksyntä siihen, voidaanko ratkaisua tarjota.

- Onko tuoreryhmien välillä eroja jouston määrässä?

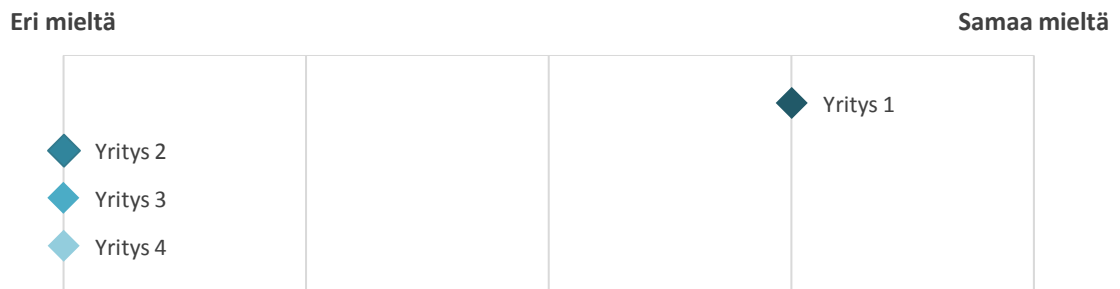
Yrityksissä 1, 2 ja 3 tuoteryhmien välillä ei voinut sanoa olevan eroa jouston määrässä. Yrityksen 1 parhaassa tuotteessa oli kaikki ominaisuudet jo mukana. Halvempaan tuotteeseen näitä valittiin sen sijaan yksitellen. Myös yrityksessä 2 oli saman tyyppinen toimintatapa, koska tuotteet olivat konfiguroituvia. Yrityksessä 3 oli tuotteita, joissa ei jousteta yhtä paljon kuin muissa. Pienemmissä toimituskokonaisuuksissa räätälöinnit olivat harvinaisempia hinnan vuoksi.

Yrityksessä 4 jouston määrässä oli eroja. Mitä isommista järjestelmistä keskusteltiin, sitä enemmän pystyttiin joustamaan. Tämä johtui osaksi siitä, että räätälöityjen ominaisuuksien hinta suhteessa tuotteen hintaan oli verrattain kova. Pienempiin tuotteisiin räätälöintejä ei siis kannattanut tarjota.

- **Miten tuotekuri/rajaukset on kirjattu?**

Yrityksissä 1, 3 ja 4 tuotekuria/rajauksia ei ollut erikseen kirjattu mihinkään, vaan tämä oli hiljaista tietoa. Yrityksen 2 kohdalla ei voi puhua hiljaisesta tiedosta, koska tuotekurista luistamiseen tapoja ei juurikaan ollut.

5. Räättälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden ero on häilyvä niin myynnissä kuin toimituksen aikana.



Kuva 19. Viidennen haastattelukysymyksen vastaukset

Yrityksien välillä vaihteli, oliko räätälöityjen tuotteiden ja standardoitujen ratkaisujen ero selkeä. Yrityksessä 1 ero oli häilyvä, muissa yrityksissä näin ei ollut.

- **Millaisia ovat räätälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden erot?**

Yrityksessä 1 ja 2 eroa ei suoraan voinut nähdä, koska näistä ei puhuttu erillisinä käsitteinä. Yrityksessä 3 erot saattoivat olla suuria, koska räätälöinnin tasot vaihtelivat asiakkaan toiveen mukaan. Yrityksessä 4 tuotteiden räätälöinnit olivat usein pieniä, esimerkiksi vakioista poikkeavien komponenttien käyttöä tuotteessa.

- **Millainen prosessi on näiden kohdalla myynnissä? Entä toimitusorganisaatiossa?**

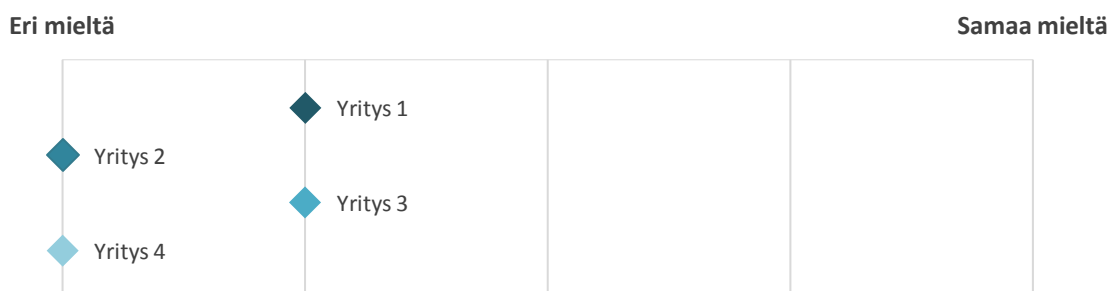
Yritysten tavassa käsitellä räätälöitäviä ratkaisuja oli paljon samankaltaisuuksia toistensa kanssa. Yrityksessä 1 räätälöidyt ratkaisut ja standardoidut tuotteet menivät samaa prosessia pitkin niin myynnissä kuin toimitusputkessakin. Eroa oli ainoastaan siinä, miten tarjoukset luotiin. Kun tuote ei ollut vakio, ei myyjä saanut luoda tarjousta yksin. Räätälöityjen ratkaisujen kohdalla järjestettiin tarvittaessa niin sanottu ETO-palaveri, jossa päätettiin, tarjotaanko ratkaisua, ja paljonko ratkaisu maksaa. Kaikille toimituksille nimettiin projektipäällikkö. Kun jokin ominaisuus poikkesi vakiokokonaisuudesta, tuli projektiin ylimääräisiä vaiheita, kuten suunnitelupalavereja.

Yrityksessä 2 kaikki toimitukset menivät samaa putkea sekä myynti, että toimitusprosessissa. Tämän ei nähty sekoittavan toimintaa. Myöskään yrityksessä 3 ja 4 standardoiduille tuotteille ja räätälöidyille ratkaisuille oli omat putkensa tuotannossa. Yrityksessä 3 nämä kuitenkin etenivät myynnissä saman prosessin mukaan.

Yrityksessä 4 kaikilla toimituksilla oli projektipäälliköt. Standardoitujen tuotteiden kohdalla projektipäällikön rooli oli kuitenkin enemmän tilausten käsittelyä, kuten kohdeyrityksessäkin tämän pyrittiin olevan. Räätelöidylle tuotteille oli oma prosessinsa, jossa sekä myynnin että toimituksen aikana prosessi oli tarkempi. Mukana oli tällöin myynnin tuki, suunnittelijat ja projektipäällikkö. Tuotannossa näille oli oma polkunsä, ja tuotteita testattiin tuotannossa. Vakiotoimituksesta ei esimerkiksi tullut laisinkaan tietoa myynnin tukeen, vaan tilauksen jälkeen nämä etenivät suoraan tilauksen käsittelyyn. Myynnin konfiguraattori kattoi suurimman osan myynnistä.

Yrityksessä 4 oli kuitenkin ollut tapauksia, joissa räätelöity ratkaisut myytiin vakiona. Tällöin oli tapahtunut virhe, tai joskus harvoin, myyjä oli ”piilottanut” erikoisuuden. Koulutuksen tehtävänä oli päästä eroon näistä virheistä kertomalla, mitkä ovat tuotteiden rajoitteet. Toisaalta, myyjille oli selvää, jos konfiguraattorista tarjousta ei saa ulos, että kyseessä ei ole vakiotuote. Suurin osa myynnistä tapahtui ongelmitta. Kun virheellinen toimitus tapahtui, ominaisuus pyrittiin tuotteistamaan jatkoa ajatellen tehden siitä vähintään pöytälaatikko-optio.

6. Tuotedokumentit eivät ohjaa tai opasta myyntiä.



Kuva 20. Kuudennen haastattelukysymyksen vastaukset

Kaikissa yrityksissä myyntidokumentit opastivat myyntiä. Yrityksessä 1 myynnin dokumentit oli koottu yhteiseen paikkaan. Myynnin ohjekirja ja Powerpoint -esitykset tukivat myyjä, vaikkei nämä olleet ajantasaisia. Myyjän vastuulle jäi muokata niistä materiaalit osaamisensa pohjalta. Myyjä teki niitä asiakaskohtaiseksi.

Yrityksessä 2 oli käytössä vastaava, mutta hieman kehittyneempi ratkaisu. Myyjä sai suoraan jokaiselle työläitteellensä sovelluksen. Sovelluksessa oli myyntimateriaalia, joka tuki myyjää myyntitilanteessa. Sovelluksessa oli esimerkiksi 3D-piirustuksia tuotteista. Sovelluksen avulla myyjä pystyi esimerkiksi helposti esittämään, millaisia eri ominaisuuksia tuotteelle oli saatavilla.

Yrityksen 3 materiaalit olivat yhdistetty saman tyyppisesti yhteen paikkaan, kuten yrityksessä 1. Nämä opastivat myyntiä kiitettävällä tasolla. Lisäksi jokaisessa asiakaskontaktissa tehtiin asiakaskohtainen piirustus, joka tarkasteli tuotteen sopivuutta

asiakkaan tiloihin. Yrityksessä 4 tuotedokumentaatioissa otettiin kantaa myös tuotteiden argumentaatioon, eli siihen miten asiakas hyötyy tuotteesta.

Yrityksissä 2 ja 4 tuotteisiin tulevat muutokset saatiin myös ohjaamaan myyntiä tehokkaasti. Yrityksessä 2 tehtiin muutoksista aina markkinoinnin tiedote, jos näin haluttiin. Suunnittelija tai tuotepäällikkö päätti, milloin muutoksesta halutaan markkinointimateriaalia. Jos tällainen haluttiin, markkinointi-tiimi kirjoitti tästä dokumentin, jossa kerrottiin, mitä oli muuttunut, ja miksi muutos oli hyvä. Tämä lähetettiin suoraan aiemmin mainittuun sovellukseen ja muihin tuotedokumenttien säilytyspaikkoihin.

Yrityksessä 2 oli lisäksi harkinnassa, että muutoksista tuotteisiin ja tuotteistoon tiedotettaisiin suoraan asiakkaalle esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa julkaistavalla tiedotteella. Tämä johtui osaksi siitä, että myynnin koulutuksissa havaittiin ongelmia. Kun asiat koulutetaan myyjille, ei ole varmuutta, että asiat on sisäistetty, tai että nämä muistaisivat koulutetut asiat. Tällöin ei voitu varmistua, että tiedot menisivät asiakkaille asti. Yrityksessä pidettiin kaksi kertaa vuodessa koulutuksia myyjille, jotta muutokset jäisivät paremmin muistiin.

Myös yrityksessä 4 tehtiin muutoksista aina dokumentit, jotka ottivat kantaa myyntiargumentaatioon. Yrityksessä oli käytössä vakiodokumentti, jossa käytiin läpi muutoksen sisäiset ja ulkoiset hyödyt. Tämän jälkeen tuotepäällikkö kävi läpi dokumentin, tai siitä tekemänsä esityksen, myynnin kanssa. Käytännössä kaikki muutokset kulkivat tuotepäällikön kautta. Yrityksen 4 dokumentti sisälsi muun muassa seuraavia asioita:

- Teknisiä spesifikaatioita sekä tietoa ominaisuuksista ja mitoista,
- Kuvia
- Tietoa tuotteen eliniästä, elinkaarikustannuksista, varaosista sekä tietoa niiden saatavuudesta ja huoltotoimenpiteistä
- Tietoa, miksi kyseinen teknologia on hyvä, miksi muutos on tehty, mikä on muuttunut vanhaan verrattuna, ja mitä hyötyä asiakkaalle on muutoksesta
- Myyntiargumentteja muutoksen tueksi
- Tietoa turvallisuudesta
- Tiedot, koska ominaisuus julkaistaan, miten se hinnoitellaan, ja miten sitä tarjotaan
- Yhteystietoja ja vastuunjaon
- Linkkejä esimerkiksi huolto-ohjeisiin ja muihin tarvittaviin materiaaleihin

Vaikka näissä dokumenteissa käsiteltiinkin huoltoa, se oli oma organisaationsa, johon tuotepäällikkö ei puuttunut syvällisemmin.

- Miten tuotteiden ominaisuudet ja tuotetiedot on kirjattu?

Kuten aiemmin tuli ilmi, jokaisessa yrityksessä myynnille hyödylliset tuotedokumentit oli koottu yhteen paikkaan, josta myyjä saattoi näitä ottaa käyttöön tarpeen mukaan.

- **Käsitelläänkö tuotedokumenteissa toimituksen aikaisia palveluja? (asennus, koulutus, ...)**

Tuotedokumenteissa käsiteltiin harvoin toimituksen aikaisia palveluja suoraan. Usein näitä ei nostettu erikseen esille sen takia, että nämä olivat samat kaikilla tuotteilla, eikä tuoteryhmien välillä ollut muuta kuin operatiivisen työn kannalta merkittäviä eroja.

- **Otetaanko niissä kantaa toimituksen jälkeisiin palveluihin? (huolto, jälkimyynti, ...)**

Tuotedokumenteissa käsiteltiin usein erityisesti huoltoon liittyviä asioita. Yrityksessä 1 myyjä ei usein kaupannut myyntiprosessin aikana huolto-ohjelmia. Huolto-organisaation vastuulle jäi näiden myyminen. Tuotedokumenteissa näitä käsiteltiin vain välillisesti. Yrityksessä 4 kuitenkin, kuten aiemmin tuotiin esille, tuotedokumenteissa käsiteltiin suoraan toimituksen jälkeisiä toimintoja, kuten huoltoa.

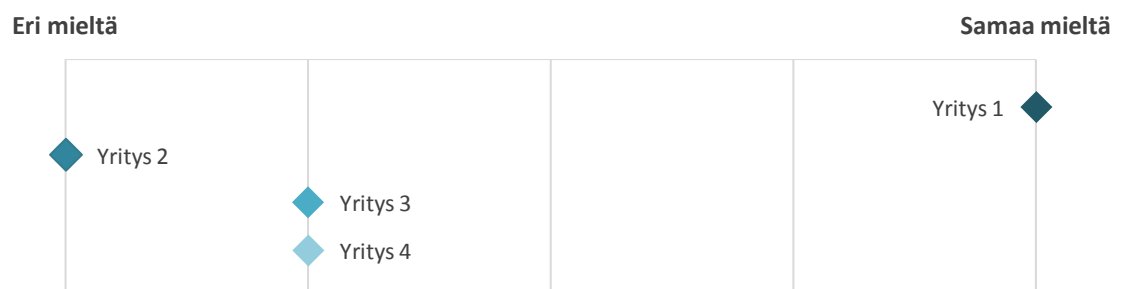
Yrityksessä 2 huollolla oli erikseen omat dokumenttinsa ja koulutuksensa. Huoltopalveluista kommunikoitiin myyntiin huollon omien tapaamisten kautta. Vaikka yrityksessä ei juurikaan joustettu tuotteiden rajoista, palveluissa pystyttiin joustamaan. Palvelut voitiin räätälöidä asiakkaille. Huoltopalvelutkin olivat konfiguroituvia.

Yrityksen 3 kohdalla myös huoltopalveluista oli omat myyntidokumenttinsa, joita käsiteltiin myyntiprosessin aikana. Huoltopuoleen oli myös pyritty panostamaan enemmän lähiaikoina. Toimintatapa muistutti siis jälleen kohdeyrityksen toimintatapaa.

- **Miten myyjä tietää, mikä on paras tarjottava ratkaisu kussakin tapauksessa?**

Kaikissa yrityksissä se, mitä myydään, perustui suureksi osaksi myyjän omaan osaamiseen. Myyjän tuli selvittää asiakastarpeet ja markkinoilla vallitseva tilanne. Tarjottiin sitä, minkä myyjä näki parhaiten tilanteeseen soveltuvaksi ratkaisuksi. Myyjän vastuulle jäi siis asiakkaan ydintarpeen selvitys. Koulutukset pyrkivät viemään myyjää oikeaan suuntaan.

7. Tuotteiden elinkaaren vaiheet eivät ole tiedossa myynnissä.



Kuva 21. Seitsemännen haastattelukysymyksen vastaukset

Yritykset jakautuivat sen suhteen, miten tuotteen elinkaarta hoidettiin. Esimerkiksi yrityksessä 1 kaikki toiminnot tapahtuivat ilman suunnitelmaa. Yrityksen 1 kohdalla tuotteen elinkaari ei ollut tiedossa myynnissä eikä edes tuotehallinnossa. Sen sijaan yrityksissä 2, 3 ja 4 tuotteiden elinkaaren vaiheet olivat tiedossa myynnissä. Yrityksessä 4 myyntiä oli joskus tiedotettu liian myöhään, mutta tämä ei kuitenkaan ollut yleistä. Tätä pyrittiin välttämään roadmappien avulla, jotka käytiin läpi kvartaaleittain myynnin kanssa.

- Miten tuotteiden lanseeraukset hoidetaan?

Yrityksessä 1 lanseerausten toteutukseen ei ollut suunnitelmaa. Uusien tuotteiden lanseeraukset ja tuotteiden poistot valikoimasta tulivat myynnin tietoon yllättäen, ilman ennakkovaroituksia. Esimerkiksi tuotekehitysprojektin aikana yrityksen sisällä ei tiedotettu projektien etenemisestä.

Yrityksessä 2 tuotteiden lanseeraukseen oli oma tiimi, jossa oli mukana eri taustan omaavia henkilöitä. Tiimin tehtävä oli suunnitella vain lanseeraus, ei teknistä sisältöä tai itse ratkaisua. Tuotepäällikkö oli tiiminvetäjä. Lanseerausaika päätettiin paljon ennen itse lanseerausta, esimerkkitapauksessa tiimi teki kahdeksan kuukautta suunnitelmaa itse lanseerauksesta. Ennen lanseerausta tuotteista oli tehty jo pari prototyyppiä.

Yrityksessä 2 myös organisaation sisäiseen lanseeraukseen oli panostettu. Myynnille kommunikointiin lanseerauksista hyvän aikaa ennen itse lanseerausta. Heille oli määritetty selkeät rajat, koska tuotteita saa alkaa myymään, eikä tätä aiemmin uusista tuotteista saanut kommunikoida asiakkaalle. Myyntijohtaja vastasi siitä, ettei tulevia tuotteita myyty ennen lupaa. Kaikki, kenellä oli tarpeen tietää tuotteesta, kerrottiin tästä.

Yrityksessä 3 tuotteet lanseerattiin pääsääntöisesti isojen messujen yhteydessä. Messujen yhteydessä järjestettiin myös koulutukset uusista tuotteista. Etukäteen myyjille ei kerrottu tulevista tuotteista, jotta keskeneräisiä tuotteita ei alettaisi myydä. Tämä nähtiin toimivaksi tavaksi. Vastaavaa toimintaa on nähtävissä myös kohdeyrityksessä.

Yrityksessä 4 tuotteiden lanseerauksiin oli ennalta määritetty prosessi. Yrityksessä oli olemassa tarkistuslista, joka varmisti, että kaikki asiat tulee tehtyä. Myös sisäinen lanseeraus huomioitiin. Myyjätkin saivat hyvissä ajoin tiedot ennen lanseerausta, jotta myynti pystyttiin aloittamaan tehokkaasti. Myös tuotteisiin tulleista muutoksista kerrottiin etukäteen. Näistä tiedotettiin jo suunnittelun aikana, suunnittelun edettyä niin pitkälle, että oltiin varmoja tuotteiden ottamisesta tuotteistoon. Tuotepäällikkö ja markkinointitiimi veivät lanseeraukset läpi yhdessä.

Yrityksessä 4 tuotiin esille pilotoinnin tarkeys. Jos oltiin epävarmoja tuotteen toimivuudesta, muutamalla pilottiprojektilla poistettiin pahimmat virheet tuotteista ilman, että suurta vahinkoa saatiin aikaan. Kun myynti aloitettiin laajemmalle asiakaskunnalle, oli tuotteiden pahimmat virheet saatu poistettua. Tällä ratkaisulla saatiin suuria

kustannussäästöjä. Toisaalta, vaikka pilotointi nähtiin hyväksi tavaksi, se taisteli vastaan sitä, että tuotteita olisi saatu markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tämä nähtiin tärkeäksi, jotta kilpailijat eivät ehtisi aiemmin markkinoille.

- Miten tuotteiden poisto valikoimasta hoidetaan?

Yrityksissä 1 ja 2 tuotteiden poistoa ei ollut suunniteltu etukäteen. Yrityksessä 2 tuotteet poistuivat valikoimasta joko uuden tekniikan korvatussa vanhan, tai kysynnän hiipuesssa. Tuotteet siis kuolivat itsestään.

Yrityksessä 3 tuotteiden poistosta kerrottiin sähköpostilla. Siinä kerrottiin, montako kappaletta poistettavaa tuotetta vielä toimitetaan. Näin myyjät saivat tietää, voiko tuotetta vielä myydä.

Tuotteiden poistoa yrityksessä 4 ei oltu suunniteltu etukäteen, vaan tuotteet jäivät elämään. Prosessi oli siis puutteellinen. Tämä johtui osaksi siitä, että varaosia piti pystyä toimittamaan 10 vuotta, jonka takia on iso kynnys lopettaa tuotteen valmistus. Aina tuotteiden poistolle ei nähty suuria hyötyjä tuotannossa, koska niiden tuotannon vaikutukset tuotannon rakenteeseen eivät olleet suuret. Tuotteita myytiin lähtökohtaisesti niin pitkään, kuin myyntiä riitti. Toisaalta yrityksessä havaittiin, että liiallinen määrä tuotteita sekoitti toimintaa. Yrityksessä 4 tuotteet poistuivat valikoimasta usein uusien tuotteiden korvatussa nämä.

- Miten näistä tiedotetaan organisaation sisällä?

Yrityksessä 1 tiedotus oli puutteellista. Yrityksissä 2 ja 4 tiedotus taas oli ajantasaista. Yhtenäistä tapaa tuotteen elinkaaresta tiedottamiseen ei yrityksessä 3 ollut. Ei voitu varmistua, että tieto siirtyisi kaikille tahoille. Kyseisessä yrityksessä tuotepäällikkö ilmoitti myyjille tuotteiden elinkaaren vaiheista sähköpostilla.

Benchmarking-haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että mahdollisia toimintatapoja oli lukuisia. Luvun tuloksista on karsittu aiheeseen liittymättömät vastaukset. Tämänkin jälkeen vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelmia on suuri määrä. Taulukossa 7 on kysymyskohtaisesti eritelty tärkeimmät esille tulleet toimintatavat, jotka ovat samalla benchmarking-haastattelujen tärkeimmät tulokset. Taulukon asiat ovat tulleet benchmarking-haastatteluissa esille. Nämä on esitetty taulukossa tiivistäen.

Taulukko 7. Esille tulleet toimintatavat

Ongelma	Ratkaisut/toimintatavat
1. Tuotteiden tavoitteet ja strategiat eivät ole myynnissä selvät ja yhteneväiset.	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotekohtaisten strategioiden ja tavoitteiden määrittäminen ja kommunikointi • Tuotestrategian aktiivinen päivitys • Tuotteiden segmenttien määrittäminen ja kommunikointi • Myyntiargumenttien selkeytys eri tuotteille • Tuotepäällikön toimenkuvan optimointi • Myynnin ajantasaiset koulutukset • Myyntiargumenttien koulutus • Myyntiargumentit tuotedokumentteihin • Markkinakohtainen palaute, kehitys ja koulutus • Kilpailijoiden myyntivalttien selvitys • Myynnin palautteen hyödyntäminen • Asiakastarpeiden aktiivinen selvittäminen • Myyntidokumentit ohjaamaan operatiivista toimintaa • Muutoksen syiden selkeytys • Muutosten vakioitu käsittelytapa • Ydinosaamisen määrittäminen ja kommunikointi • Ymmärrys ydinosaamisesta yhtenäiseksi • Hintapolitiikan määrittäminen • Arvon myynti • Brändi myyntivalttiksi ja arvonluojaksi • Huolto myyntivalttina • Elinkaarikustannusten merkityksen kommunikointi • Konfiguraattorin tehokas käyttö • Referenssien merkityksen korostus
2. Toimitusorganisaation ongelmat eivät ole myynnin ongelmia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuu räätälöidyistä ominaisuuksista tiiviimmin toimitusorganisaatioon • Yhteisten pelisääntöjen noudatus myynnissä • Tiedonjako myynti- ja toimitusorganisaation välillä • Myynnin palkkiojärjestelmän sitouttaminen projektien kannattavuuteen tai katteeseen • Toimitusorganisaatio tiiviisti mukaan jo myynnin aikana myytäessä räätälöityjä tuotteita
3. Yksittäiset tuotepäätökset eivät vie toimintaa strategian määrittämään suuntaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotestrategia ohjaamaan operatiivista työtä • Markkina-alueiden huomiointi tuotestrategiassa • Räätälöitävien ominaisuuksien tuotteistaminen • Asiakasvaatimukset tuotepäätösten perusteena • Asiakkaiden ja markkinoiden aktiivinen seuranta • Kehitysideoiden kerääminen asiakasrajapinnasta • Yhtenäinen linja tuotepäätöksissä • Kilpailijoiden tuotteiston kartoitus • Tuotemuutosten jalkautus tehokkaasti, mahdollisten business case dokumenttien käyttö

	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotepäätösten tekijän määrittäminen • Tuotteiden omistajuus tuotepäällikölle • Tuotepäätösten syiden kirjaus • Tuotepäätösten kirjaus sovittuun paikkaan
4. Tuotekuri on joustavaa ja tilannekohtaista.	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotekurin määrittäminen ja kirjaus • Vaatimuksiin vastaaminen valmiilla moduuleilla • Räättälöityjen ominaisuuksien hinnoittelun parantaminen • Hintalistojen aktiivinen päivittäminen • Määrittäminen siitä, kuka päättää räättälöityjen ratkaisun tarjoamisesta
5. Räättälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden ero on häilyvä niin myynnissä kuin toimituksen aikana.	<ul style="list-style-type: none"> • Projektien ja tuotteiden selkeä erotus myynnissä • Projektien ja tuotteiden selkeä erotus toimituksessa • Eron selkeytys dokumenteilla ja koulutuksella • Toimitusorganisaatio mukaan jo myyntivaiheessa toimitettaessa projekteja • Kevyempi malli tuotteiden myyntiin ja toimitukseen • Räättälöityjen ominaisuuksien testaus • Tuotteiden testauksen minimointi
6. Tuotedokumentit eivät ohjaa tai opasta myyntiä.	<ul style="list-style-type: none"> • Myyntimateriaalin integrointi yhteen paikkaan • Myyntimateriaalin saatavuuden parantaminen • Myynnin ohjekirjojen käyttö • Tuotemuutosten ”myyminen” eteenpäin • Tuotemuutosten koulutus • Myyntimateriaalin luominen tuotemuutoksista • Asiakastiedotteiden luominen • Palvelut myyntivaltiksi • Palveluiden läpikäynti tuote- ja myyntidokumenteissa • Asiakastarpeiden määrittäminen kehitys
7. Tuotteiden elinkaaren vaiheet eivät ole tiedossa myynnissä.	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden elinkaarten ennakoiva suunnittelu • Elinkaaren vaiheiden kommunikointi • Elinkaaren kommunikointi ajantasaiseksi • Lanseerauksiin oma sitoutunut tiimi • Vakioitu menettelytapa lanseerauksiin • Menettelytapa sisäiseen lanseeraukseen • Lanseerauksista tarkistuslista • Lanseerausten viimeistely suunnittelu • Prototyypit/pilotointi ennen lanseerausta • Yhteiset sopimukset siitä, koska uutta tuotetta voi myydä • Tuotekoulutukset riittävästi ennen lanseerauksia • Suunnitelma tuotteiden poistoon valikoimasta • Menettelytapa tuotteiden poiston kommunikointiin

Kaikkia taulukon 7 ratkaisuehdotuksista ei hyödynnetä kehitettävässä tuotepolitiikan suosituksessa. Ratkaisuehdotukset, joita hyödynnetään tuotepolitiikan suosituksessa, on esitelty seuraavassa luvussa. Samassa luvussa on kerrottu, millä perusteella käytettävät ratkaisuehdotukset on valittu.

Vaikka kaikkia ratkaisuehdotuksia ei hyödynnetä, kaikki niistä ovat tärkeitä. Kohdeyritys nimittäin pystyy hyödyntämään näitä mahdollisesti tulevaisuudessa. Ratkaisuehdotukset, joita ei tässä kohdassa hyödynnetä, ovat jatkotutkimuskohteita. Näistä kerrotaan lisää luvussa 6.6.

6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn viimeisessä luvussa pohditaan työssä syntynyttä ratkaisua ja sen merkitystä, esitetään työn johtopäätökset ja suositus tuotepolitiikasta, sekä arvioidaan työn onnistumista ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Työn pohdinnassa vastataan toiseen, kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen, jotka käsittelivät nykytilanteen haasteita ja niiden ratkaisuja. Työn pohdinnalla, johtopäätöksillä ja suosituksella tuotepolitiikasta vastataan viidenteen tutkimuskysymykseen, eli siihen millaisella ratkaisulla kohdeyrityksen haasteet voidaan ratkaista.

6.1 Pohdinta

Pohdinnassa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, ja pohditaan tulosten merkitystä. Diplomityössä tavoitteena oli kehittää tuotepolitiikka yrityksen myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi. Tuotepolitiikan kehittäminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista kuin voisi olettaa, muun muassa koska ymmärrys tuotepolitiikan sisällöstä oli yrityksen sisällä vaihteleva. Myöskin kirjallisuudessa tuotepolitiikan sisältö ja merkitys oli lähteestä riippuen erilainen. Tämän vuoksi tuli aluksi selvittää, ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta, mitä on tuotepolitiikka.

1. Tutkimuskysymys: Mitä on tuotepolitiikka?

Tutkimuksessa yllättävää oli se, ettei kirjallisuudessa tuotepolitiikan merkitystä eikä termiä oltu tutkittu perusteellisesti. Termin merkitys oli julkaisusta riippuen erilainen. Myöskään tutkimuksen ratkaisuna kehitettävän tuotepolitiikan dokumentin, tai vastaavanlaisen ratkaisun, kehittämistä, toteutusta tai merkitystä ei ollut tutkittu kattavasti. On yllättävää, miten kyseisiin haasteisiin ei ole kehitetty saman tyyppisiä ratkaisuja, vaikka samoja haasteita esiintyy muillakin yrityksillä.

Tässä työssä tuotepolitiikan teoria määriteltiin niin, että tuotepolitiikka on työkalu, jonka avulla kommunikoidaan strategia eteenpäin. Työkalu toimii apuvälineenä päätöksenteossa. Sen avulla pystytään selkeyttämään ydinosaamista. Näiden määrittelyjen kautta tuotepolitiikalla voitaisiin luoda arvoa. Määritys rajattiin näin, koska nykytilan kartoituksen perusteella suurimmat haasteet olivat juuri strategian kommunikoinnissa ja ydinosaamisen selkeyttämisessä.

Lisäksi myynnin todettiin olevan tuotepolitiikan pääkäyttäjäkunta. Tuotepolitiikka selkeyttää eniten myynnin työtä. Tuotepolitiikka vaikuttaa kuitenkin myös muihin organisaatiossa, koska esimerkiksi myynnissä tulleet virheet vaikeuttavat toimitusorganisaation työtä. Muita nykytilanteessa esiintyviä haasteita saatiin selvitettyä vastaamalla toiseen tutkimuskysymykseen.

2. Tutkimuskysymys: Minkälainen tuotepolitiikka yrityksellä on nykyään?

Toisen tutkimuskysymyksen vastaus saatiin nykytilanteen kartoittamiseksi tehtyjen haastattelujen kautta. Haastatteluilla myös määritettiin tuotepolitiikan tavoitetilä. Haastatteluista ilmeni, että tuotepolitiikan sisältö ja sen merkitys näyttäytyi erilaisena eri haastateltavilla. Tämä voi johtua siitä, että optimaalinen työkalu eri ihmisten työssä on kaikilla erilainen. Tuotepolitiikka kuitenkin yhdistettiin usein tuotekuriin. Tuotepolitiikka on tarkoittanut aiemmin organisaatiossa laajasti sitä, mitä ominaisuuksia tuotteeseen voidaan sisällyttää. Tämä on kuitenkin vain hyvin pieni osa tuotepolitiikkaa. Tuotteen ominaisuuksien listauksella ei vielä pystytä vastaamaan esimerkiksi siihen, miksi tuote on olemassa.

Tutkimuksessa selvisi, että tuotepolitiikan päätöksenteossa on ollut haasteita kohdeyrityksessä. Päätökset ovat olleet hätäisiä, ja niitä on jopa saatettu perua myöhemmin. Tämä voisi viitata siihen, että lähtötiedot päätöksen taustalla eivät ole olleet riittävät. Yksi syy tähän on, ettei toteutusportaasta ole ollut henkilöstöä mukana päätöksessä. Lisäksi päätöksiä on saatettu jättää tekemättä, jolloin tuotepolitiikka on syntynyt kokemusten ja tekemisen perusteella. Syntyneitä ratkaisuja ei ole myöskään kirjattu. Koska ratkaisuja ei ole kirjattu, nämä eivät ole todennäköisesti olleet kaikilla tiedossa. Tuotepolitiikka on siis hiljaista tietoa. Tästä aiheutuu ongelmia etenkin silloin, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Heidän on mahdoton, tietää mitä päätöksiä on tehty. Ongelmia syntyy todennäköisesti myös, kun työntekijät lähtevät yrityksestä. Tällöin tieto lähtee henkilöiden mukana.

Tutkimuksen mukaan, kun tuotepolitiikkaa ei ole määritelty, päätökset pohjautuvat yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin, ei strategiaan. Tuotepoliittisia päätöksiä ei siis tehdä, vaan ratkaisut tehdään tilanteeseen parhaiten sopivalta tuntuvalta ratkaisulla. Tämä voi johtua siitä, ettei ole määritelty kuka päätökset saa tehdä. Tällöin päättäjällä ei ole välttämättä tietoa tuotteiden strategioista. Yhteisiä pelisääntöjä ei ole olemassa, vaan usein myyjä määrittelee tarjoaman. Myös tarjoama on siis osaksi hiljaista tietoa.

Tutkimuksesta nousi myös esille, että päätöksenteossa esiintyvät ongelmat johtuvat osaksi siitä, ettei tuotepäälliköllä ole valtaa tehdä päätöksiä tuotteista. Tämä on ristiriitaista sen ajatuksen kanssa, että tuotepäällikön tulisi voida ottaa kokonaisvastuu tuotteesta ja sen kokonaisvaltaisesta tuotehallinnasta. Muiden tulisi ymmärtää vastuunjako ja toimia sen mukaisesti.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei päätöksissä pysytä. Esimerkiksi erilaisia ratkaisuja tarjotaan eri tilanteissa. Huonompina aikoina pyritään tekemään kauppaa ydinosaamisen ulkopuolella olevista järjestelmistä. Tämä viittaa siihen, että tuotepolitiikka joustaa tilanteen mukaan. Myyjät muistavat nämä joustot, jolloin he olettavat saavansa samat erikoisuudet myös parempina aikoina. Nämä joustot myös haastattelujen mukaan sallitaan jatkossa. Kun organisaation sisällä ei pitäydytä

tuotepoliittisissa päätöksissä, tuotepoliitiikan kommunikointi ulkopuolelle on mahdotonta. Tämä johtuu siitä, ettei tuotepoliitiikkaa ole kommunikoitu edes sisäisesti.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen strategiassa tuodaan ilmi yrityksen tuotepoliitiikkaa. Puutteita nähdään kuitenkin strategian jalkauttamisessa. Tämä johtunee suureksi osaksi tuotepoliitiikan puutteesta. Strategiassa on esimerkiksi kerrottu, minkälaista kasvua tavoitellaan uusilla tuotteilla. Strategia ei kuitenkaan itsessään tuo käytännön tasolle tietoa esimerkiksi siitä, mitkä ovat eri tuoteperheiden strategiat. Suurimmat ongelmat tuotepoliitiikkaan liittyen nähtiinkin yleisesti juuri strategian kommunikoinnissa ja jalkauttamisessa.

Lisäksi räätälöityjen tuotteiden hinnoittelu nähtiin puutteellisenä. Nyt näistä saatiin yrityksessä liian pientä hintaa. Räätälöityjen tuotteiden toimitukset ovat palveluja, jolloin hinnoittelun tulisi olla sen kaltaista. Katteen tulisi olla korkeampi, koska myös riski on korkeampi. Toinen syy hinnoittelun ongelmiin oli haastattelujen mukaan myös se, että tuotteiden rajat olivat myynnissä epäselvät. Myynnissä ei selkeästi erotettu sitä, mikä on standardoidun ja räätälöidyn tuotteen ero. On todennäköistä, että kun tuotteiden rajat olivat epäselviä myynnissä, ei näiden eroa pystytty kommunikoimaan myöskään asiakkaalle. Tästä seuraa mahdollisesti se, että asiakkaan luottamus toimittajaan heikkenee, koska toiminta asiakasrajapinnassa on myös sekavaa.

Haastateltavat kertoivat räätälöityjen ja standardoitujen tuotteiden rajojen olevan epäselviä. Nämä tuotteet sekoittuvat myös toimitusorganisaatiossa. Tämä aiheuttaa mahdollisia haasteita, koska toimintatapa sotii tuotteistamista ja standardointia vastaan, johon yrityksessä on pyritty. Todennäköisesti tuotepoliitiikalla voitaisiin parantaa kilpailukykyä, koska tuotteita pystyttäisiin standardoimaan pidemmälle. Nyt esimerkiksi rajojen ollessa epäselviä, ei projektinhallinnassa ole varmuutta tai luottoa tuotteiden sisällöstä. Ei luoteta siihen, että standardina myyty tuote olisi oikeasti standardi. Tällainen epävarmuus lisää epäluottamusta myynti-toimitusorganisaation välillä.

Yrityksen sisällä oli epäselvyyttä siitä, mikä on yrityksen ydinosaamista. Tätä ei myöskään pystytty kommunikoimaan eteenpäin. Kun tämä ei ole selvä esimerkiksi myynnissä, kuluu mahdollisesti aikaa tuloksettomaan myyntityöhön tarjotessa tuotetta, joka ei kuulu ydinosaamiseen.

Haastateltavien mukaan uusien tuotteiden lanseerauksiin ei ollut erillistä ohjeistusta. Lanseerauksetkin tapahtuvat pitkälti tekemisen ja oppimisen kautta. Ilman ohjeistusta tiedottaminen jää todennäköisesti puutteelliseksi, osa tietoa tarvitseva jää pois jakelusta. Toinen syy lanseerausten ja tuotepäivitysten epäonnistumiseen saattaa olla se, ettei tuotteista haluttu jakaa tietoa eteenpäin tarpeeksi aikaisin. Kommunikaatio on tällöin puutteellista. Esimerkiksi koska uusista tuoteversioista ei kerrottu tarpeeksi aikaisin, tämä aiheutti epävarmuutta kauppohenkilöstön sisällöstä. Seurauksena tästä on tarve ylimääräiselle kommunikoinnille.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotepolitiikan puutteellisuus heijastuu myös tuotantoon. Kun rakenteet ovat muuttuvia, nähtiin aiheutuvan häiriöitä tuotannossa, joka söi etenkin standardoitujen tuotteiden katteet nopeasti. Tähän voitaisiin vastata esimerkiksi toistamalla rakenteita, jolloin nimikkeiden määrää voitaisiin vähentää. Tällöin läpimenoaika olisi lyhyempi ja kustannustaso alhaisempi, eikä varastonarvo nousisi. Myös standardoitujen rakenteiden valmistuksen ulkoistamisella voitaisiin keskittyä ydinosaamiseen. Tällä hetkellä yrityksellä onkin käytössä tuoteverstaas, jolloin standardoitujen ja räätälöityjen ratkaisujen erot tulisi olla selvät tuotannossa. Jotta räätälöityihin tuotteisiin voitaisiin perehtyä tarkemmin, standardoitujen tuotteiden tulisi mennä suoraviivaisesti läpi tuotannossa. Tämäkään ei tutkimuksen mukaan toteudu, vaan usein näiden rajat sekoittuivat, mikä aiheuttaa suuria haasteita tuotannossa. Aiemmin esitetyn teorian mukaan tuotteistus ja tuotepolitiikan luominen ovat avainsanoja läpimenoajan lyhentämiseen ja skaalautuvuuteen, johon yrityksessä pyrittiin.

Ongelmaksi nähtiin, että jos päätöksiä on tehty jo lanseerausvaiheessa, päätösten syitä ei kerrota eteenpäin. Tämän ongelman aiheutti mahdollisesti tuotteen omistajan heikko rooli. Omistajalla pitäisi olla keinot pitää kaikki osapuolet tietoisina projektin vaiheista. Tuotteen omistajan roolin heikkous vaikuttaa siihen, ettei lanseerauksissa toimi tiedonjako. Koska tuotteen omistajalla ei ole täyttä vastuuta tuotteesta, vaan omistajuus on jakautunut, omistaja ei myöskään tiedä kaikkea tuotteeseen liittyvää.

Teoriaosuudessa tuotiin esille, että lanseerauksissa on myös huomioitava se, että riskinä on omien tuotteiden kannibalisaatio. Tällöin saattaa olla tarpeen poistaa vanha tuote valikoimasta. Tätä ei ole tutkimuksen mukaan yrityksessä huomioitu riittävästi. Kilpailukenttää ei olla tutkittu tarpeeksi ennen lanseerauksia.

Tutkimuksen mukaan tuotekehitysprojektien tulisikin kattaa laajemmin tuotteen muita osa-alueita kuin vain teknisiä ominaisuuksia. Yksi mahdollinen ratkaisu tähän on, että uudelle tuotteelle syntyisi tuotepolitiikka tuotekehitysprojektien aikana. Tällaisella ratkaisulla, kun esimerkiksi luodaan uusia tuotteita tai tuoteversioita, tulee selvittää kilpailukenttää ja asiakaskuntaa jo ennen tuotteen julkaisua.

Osa tutkimukseen osallistuneista toivoi tuotepolitiikan vastaavan siitä, tehdäänkö standardoituja tuotteita vai joustavia ratkaisuja. Kummassakin toimintatavassa on kuitenkin kirjallisuuden mukaan puolensa. Standardoinnilla tuote voidaan rajata selkeäksi paketiksi, jolloin voidaan kehittää toimitusprosessia, mikä taas alentaa kustannuksia. Näin myös volyymia voidaan kasvattaa. Toisaalta räätälöidyillä tuotteilla voidaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Räätälöidyillä tuotteilla on kuitenkin vaikea kasvattaa volyymia ilman kapasiteetin kasvattamista. Kumpikaan toimintatapa ei ole ”oikea” vaan riippuvainen tuotteesta ja strategiasta.

Haastatteluilla saatiin selvitettyä, mitä organisaatiossa odotetaan tuotepolitiikalta. Vastaukset perustuvat kuitenkin henkilöiden mielipiteisiin. Kokonaisuuden kannalta

kuitenkin paras ratkaisu saattaa olla erilainen kuin mitä ihmiset pitävät etukäteen hyvänä. Haastateltavien toivoma tavoitetilä ei siis ole todennäköisesti optimaalinen. Koska ihmisillä ei ole tietoa optimaalisesta ratkaisusta, vastaukset ovat heille haastattelun hetkellä parhaalta tuntuvia ja ensimmäiseksi mieleen tulleita asioita. Henkilöiden mielipiteet tulee kuitenkin huomioida, jotta ratkaisu saadaan jalkautettua. Haastatteluiden kautta henkilöstö saatiin sitoutuneeksi tuotepolitiikan luomiseen. Sen avulla he voivat kokea vaikuttaneensa asiaan. Jos työntekijöitä ei kuulla, on ratkaisua todennäköisesti vaikea saada hyväksyttyä.

Haasteita löydettiin kattavasti haastattelevalle montaa eri toimenkuvassa työskentelevää henkilöä. Näistä haasteista pystyttiin näkemään, mitä ongelmia oikeasti halutaan ratkaista, ja onko tuotepolitiikka oikea ratkaisu näihin. Osa toiveista tuli sivuuttaa prosessissa, koska kaikkeen ei tuotepolitiikalla ei voida vastata. Kolmannen tutkimuskysymyksen vastaus liittyi tiiviisti toiseen tutkimuskysymykseen.

3. Tutkimuskysymys: Mitä haasteita tuotepolitiikan nykytilassa on?

Koska myynti havaittiin tuotepolitiikan pääkäyttäjäkunnaksi, ja työn fokus oli myynnin ongelmien ratkaisussa, ongelmia tarkasteltiin myynnin näkökulmasta. Vaikka toiseen tutkimuskysymykseen vastatessa tuli esille jo useita eri haasteita ja ongelmia, on näitä tarpeen tarkastella myynnin näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan, ylätasolla tuotepolitiikan tulisi olla kommunikoinnin ja päätöksenteon apuväline, joka vähentää ylimääräistä ja päällekkäistä työtä. Koska tuotepolitiikan ensisijaiset asiakkaat ovat myyntiorganisaatiossa, on tarpeen tarkastella ongelmia ja ratkaisua tarkemmin tämän osapuolen näkökulmasta. Tämän alle nähdään kuuluvan asiakasrajapinnassa toimiva myyntityö, yrityksen sisällä tapahtuva myynnin tuki sekä näihin liittyvä johto.

Tutkimuksen nykytilan kartoituksessa tuli esille, että tuotepolitiikkaa ei ole olemassa tai kirjattu, eikä strategia ei ole selvä myyjille. Tämä voi olla syy, miksi tuotteiden tavoitteet eivät ole yhtenäiset. Aikaa kuluu tällöin todennäköisesti turhaan koska myyjät joutuvat tekemään paljon ylimääräistä myyntityötä strategian ulkopuolella olevista järjestelmistä. Epäselvyyksien vuoksi joudutaan tekemään paljon ylimääräistä selvittelytyötä myös myynnin tuessa, kun selvitetään, kuuluuko ratkaisu strategian piiriin. Tämä ei tue sitä, että pystyttäisiin keskittymään ydinosaamiseen. Ydinosaaminen ei tutkimuksen mukaan ole selkeä edes myyjille. Epäselvyys vaikeuttaa myös yrityksen ulkopuolelle kommunikointia siitä, mikä on yrityksen ydinosaamista. Tuotepolitiikan määrittelyn avulla voitaisiin mahdollisesti heti sanoa, kannattaako selvitystyöhön käyttää aikaa. Näin on mahdollista sanoa, kuuluuko tarjottava ratkaisu yrityksen ydinosaamiseen.

Koska tuotteen elinkaaren vaiheita ei ole määritelty, ei myynnissä ole etukäteen tiedossa, minkälaisia muutoksia tuotteistoon on tulossa. Uudet lanseeraukset ja tuotteiden poistot valikoimasta tulevat yllättäen. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä, eikä myyjä saada

sitoutumaan muutokseen, koska niihin ei ole valmistauduttu. Jotta jalkauttaminen sujuisi paremmin, eikä niihin menisi aikaa, voisi tiedonjako päätöksistä ja perusteista päätösten taustalla olla selkeämpää.

Myynnin työtä hankaloittaa myös se, ettei tiedonvaihto myynti-toimitusorganisaatiossa tapahdu sujuvasti. Tämän takia kuluu paljon aikaa asioiden selvittelyyn. Se aiheuttaa ylimääräistä työtä, sillä vanhojen asioiden selvittelyyn käytetty aika voitaisiin käyttää varsinaiseen myyntityöhön. Toisaalta ongelma johtuu myynnistä. Muun muassa vaillinaiset spesifikaatiot myydyistä tuotteista aiheuttavat ongelmia toimituksen aikana. Myynnin ei tarvitse nykytilanteessa olla sitoutunut toimitusorganisaatiossa esiin tuleviin ongelmiin. Toimitusorganisaation ongelmat eivät lyhyellä aikavälillä näytä olevan myynnin ongelmia. Toisaalta, pitkällä aikavälillä ne ovat myös myynnin ongelmia. Esimerkiksi sekavuudet toimituksen aikana vievät uskottavuutta myyjältä, jolloin kaupan tekeminen saman asiakkaan kanssa on haastavampaa.

Organisaatiossa tapahtuu haastattelujen mukaan ylimääräistä kommunikointia paljon. Yksi ongelma kommunikoinnissa näyttäisi olevan se, että ei ole selkeää kenelle asioista tulisi missäkin tapauksessa kommunikoida. Vastuunjako ei siis ole selkeä. Ei ole myöskään tiedossa, kuka on oikea taho tekemään tuotepäätöksiä. Jonkun on tehtävä päätös, mutta se ei saa kuitenkaan tulla väärältä henkilöltä. Tällöin on olemassa riski, että päätös on strategian kannalta väärä. Tällöin selvittelytyötä tulee taas lisää. Lisäksi toimitusorganisaatio on tyytymätön tilanteeseen.

Kuten edellä mainittiin, selvittelytyöhön menee paljon aikaa. Tutkimuksen mukaan ei ole rajattu tarkasti, millaisia ratkaisuja eri järjestelmien yhteydessä voidaan myydä. Myyntiorganisaatiossa ei tiedetä, mitkä ovat tuotteiden rajoitteet, eli kuinka paljon tuotteen sisällöstä halutaan joustaa. Tämä on niin myyntiorganisaatiossa kuin muissakin toiminnoissa dilemma. Jos tuotteen sisällössä joustetaan, pystytään vastaamaan paremmin asiakasvaatimukseen, mutta samalla hinta nousee. Jos taas rajataan tarkasti sisältö, eli rakenteista ei jousteta, vastataan toiveisiin heikommin.

Koska rajoitteet tuotteiden sisällölle ovat epäselvät ja päätöksenteko ei ole järjestelmällistä, tuotteiden sisältö näyttää muuttuvan tapauskohtaisesti. Standardoitujen tuotteiden sisältö ei tällöin ole vakio, vaan standardoituja rakenteita sisältävien ja räätälöityjen tuotteiden erot ovat häilyvät. Myyntiorganisaatiossa tätä ei nähdä lyhyellä aikavälillä ongelmana, mutta pitkällä aikavälillä ongelmat realisoituvat. Kun kerran on hyväksytty tuotteen strategiaan sopimaton ratkaisu, oletetaan, että näin voidaan tehdä myöhemminkin. Myyjä saattaa kaupata tällaista ratkaisua, vaikka yrityksellä ei ole halua tehdä tällaista ratkaisua uudestaan. Ylimääräiseen selvittelyyn kuluu taas aikaa, eikä asiakas mahdollisesti näe toimintaa ammattimaisena.

Rajoitteiden puutteeseen liittyy ongelma siitä, etteivät tuotteiden väliset rajat ole selkeät. Ratkaisua on todennäköisesti helpompi kaupata, jos tiedetään alusta lähtien, mikä ratkaisu

sopii parhaiten asiakkaan tilanteeseen. Kun tilanteeseen sopivia vaihtoehtoisia ratkaisuja on useita, ei voida olla varmoja siitä, mitä tuotetta tulee kaupata. Myydäänkö asiakkaalle siis standardoitua ratkaisua, johon tuodaan ylimääräinen ominaisuus, vai tarjotaanko yksinkertaista räätälöityä järjestelmää. Näiden sisältö ja erot ovat myyjille epäselvät. Ei esimerkiksi tiedetä mitkä palvelut liittyvät kumpaankin vaihtoehtoon. Tähän on yhtenä syynä se, että tuotedokumentit eivät ohjaa ja opasta myyntiä. Tämäkin aiheuttaa ylimääräistä kommunikointia ja selvittelyä.

Koska haastatteluilla kuvattu tavoitetila ei välttämättä kuvaa optimaalista tilannetta, johon tuotepolitiikalla päästään, on tarpeen huomioda muitakin lähteitä ratkaisun kehittämisessä. Ratkaisun luomiseksi tutustuttiin asiaa käsittelevään kirjallisuuteen, ja lisäksi benchmarkattiin muita yrityksiä. Benchmarking-haastatteluiden avulla saatiin selville muiden yritysten soveltamia parhaita käytäntöjä, joiden pohjalta saatiin ideoita myös kohdeyrityksen tilanteeseen. Benchmarking-haastatteluilla vastattiin neljanteen tutkimuskysymykseen.

4. Tutkimuskysymys: Miten nämä haasteet on ratkaistu muissa yrityksissä?

Muissa yrityksissä toteutettujen benchmarking-haastattelujen avulla saatiin selville useita ratkaisuja ja toimintatapoja, joilla voidaan välttää tai ratkaistaan kohdeyrityksen ongelmat. Luvun 5.2 loppuun on koottu tärkeimmät ratkaisut/toimintatavat, jotka muiden yritysten haastattelujen perusteella soveltuisivat kohdeyrityksen tilanteeseen.

Kuten nähdään, ratkaisuehdotuksia ja toimintatapoja tuli esille erittäin suuri määrä. Tämä johtuu osaksi siitä, että kysymyksiin ei ole yksiä oikeita vastauksia. Yrityksellä saattoi olla useampi toimintatapa saman ongelman ratkaisuun. Eikä ratkaisu silti ollut välttämättä vielä täydellinen. Esimerkiksi ydinosaamisen kommunikointiin yrityksen ulkopuolelle ei tutkimuksen mukaan ollut yhdelläkään yrityksellä varta vasten harkittua tapaa, jokainen yritys pystyi kuitenkin antamaan esimerkkejä siitä, millaisilla eri keinolla ydinosaaminen välittyy. Haastatteluista jäi pitkälti auki se, miten ydinosaaminen välittyy sekä sisäisesti että ulkoisesti. Nyt ydinosaaminen välittyi ilmeisesti pitkälti tekemisen kautta.

Luvun 5.2 lopussa esiteltävässä kuvassa on myös kohtia, jotka eivät tulleet suoraan esille muiden yritysten kertomista toimintatavoista. Nämä kohdat saattoivat vaatia hieman tulosten analysointia, jotta näistä saatiin kirjattua konkreettisia toimintatapoja. Esimerkiksi monessa yrityksessä myyntimateriaali oli myynnin saatavilla, ja ne oli tehty myyntiä ohjaaviksi. Tällöin ne ohjasivat myynnin operatiivista toimintaa.

Haastattelujen mukaan osalla yrityksistä brändi ja yrityksen koko takasivat sen, että asiakas uskalsi ostaa yritykseltä, koska yritys oli todennäköisesti pystyssä vielä vuosien päästä. Tällöin brändin voi nähdä toimivan arvonalustajana. Myös huolto toimi yrityksissä arvonalustajana. Lisäksi se toimi haastateltavien mukaan osassa yrityksistä merkittävänä kilpailutekijänä. On mahdollista, että asiakas näkee merkittävänä etuna, jos huolto on nopeasti saatavilla, eikä tuotanto seiso. Tuotannon seisotus tulee toimialasta riippumatta

kalliiksi. Palvelujen kautta on mahdollista saada tuotteesta kannattavampi koko sen elinkaaren aikana.

Kolmessa yrityksessä myyjien palkkiojärjestelmä sitoutui vain myyjän omiin etuihin pitkällä aikavälillä. On mahdollista, että kun myyjä tekee virheitä, se vaikuttaa myyjän luotettavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Jos kauppaa tehdään tuotepolitiikan ulkopuolelta, ongelmat toimituksessa näyttivät olevan todennäköisempiä.

Tärkeä huomio on myös se, ettei yrityksillä ollut myynnin työkaluja, joilla viestitään samalla esimerkiksi tuotteiden strategioista, markkinoista, kilpailijoista ja myyntivalteista. Nämäkin olivat pitkälti hiljaista tietoa, tai tieto oli jakautunut useisiin eri lähteisiin. Jo yhdistämällä nämä saman dokumentin alle, ja päivittämällä dokumenttia aktiivisesti, voisi olla mahdollista tehostaa myynnin operatiivista työtä. Tehostus syntyisi yksinkertaisesti tiedonjaon kautta, koska kaikki tarvittava tieto olisi nopeasti saatavilla. Jos myyjän tarvitsee esimerkiksi tietää, millaisia ratkaisuja kilpailijoilla on markkinoilla, tuotepolitiikan dokumentti kertoo sen.

Tutkimuksen mukaan tuotepäätökset eivät aina vieneet toimintaa strategian määrittämään suuntaan. Toisaalta tuotepäätöksissä on huomioitava, että kaikki tuotepäätökset eivät ole merkityksellisiä strategian kannalta. Esimerkiksi tuotepäätökseksi voidaan nähdä komponenttivalmistajan vaihto. Tällä on kuitenkin harvoin merkitystä strategian kannalta, sillä kyseessä voi olla ennemmin tuotteen teknisen ominaisuuden parannus. Tuotepäätöksissä nähtiin muutenkin haasteita. Ne saattoivat perustua yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin. Tässä on riskinä se, että päätösten pohjalla oleva data on vääristynyttä. Tällöin päätös ei välttämättä ole strategian kannalta oikea.

Suuri osa esille tulleista ratkaisuista oli suoraan käyttökelpoisia yrityksen nykytilanteen haasteiden ratkaisemiseksi. Esimerkiksi kilpailijoiden tuotteiden kartoitus ja myyntivalttien selvitys on tällä hetkellä nykytilan kartoituksen mukaan puutteellista. Asiakaskenttää ei myöskään tarkkailla tarpeeksi. Lisäksi myynnissä ei ole selkeitä pelisääntöjä, joita noudatettaisiin. Kun määritetään tuotekohtaiset strategiat ja tavoitteet, strategia saadaan ohjaamaan päivittäistä työtä.

Koska toimintatapoja on lukuisia erilaisia, eikä yksikään niistä ole optimaalinen, on tarpeen pyrkiä valitsemaan toimintatavoista parhaiten yrityksen tilanteeseen sopivat. Tämän vuoksi kuvassa 22 esitetään ratkaisut, joita työn pohjalta kehitettävässä tuotepolitiikan dokumentissa käytetään.

Tuotekohtaiset strategiat ja tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> •Määrittäminen, päivitys ja kommunikointi •Strategia ohjaamaan operatiivista työtä
Myyntiargumentit	<ul style="list-style-type: none"> •Argumenttien selkeytys eri tuotteille •Argumenttien koulutus ja dokumentointi
Kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotteiston kartoitus •Myyntivalttien selvitys
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> •Tarpeiden selvityksen kehitys •Tarpeiden aktiivinen seuranta •Segmenttien määrittäminen ja kommunikointi
Myyntidokumentit	<ul style="list-style-type: none"> •Materiaali myyntiä ohjaavaksi •Palveluiden huomiointi dokumenteissa
Ydinosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Määrittäminen ja dokumentointi •Ydinosaamisen kommunikointi
Hintapolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> •Räätälöityjen osuuksien hinnoittelun kehitys •Hintalistojen aktiivinen päivitys •Konfiguraattorin käytön tehostaminen
Referenssit	<ul style="list-style-type: none"> •Referenssien merkityksen korostus
Myyntin pelisäännöt	<ul style="list-style-type: none"> •Pelisääntöjen luominen •Yhteisten pelisääntöjen noudatus
Tuotepäätökset	<ul style="list-style-type: none"> •Yhtenäinen linja päätöksissä •Päätösvallan jakaminen ja vastuuttaminen •Päätösten kirjaus
Tuotekuri	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotekurin määrittäminen ja kirjaus •Standardoitujen ja räätälöityjen ratkaisujen eron selkeytys dokumenteilla ja koulutuksilla
Testaus	<ul style="list-style-type: none"> •Testauksen optimointi
Palvelut	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelut myyntivalttiksi
Elinkaari	<ul style="list-style-type: none"> •Elinkaaren ennakoiva suunnittelu •Elinkaaren vaiheiden kommunikointi

Kuva 22. Käytettävät toimintatavat

Ratkaisuissa oli ristiriitaisuuksia. Ne johtuvat haastattelun subjektiivisesta luonteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 16-18). Henkilöstön mielipiteissä on eroavaisuuksia siitä mikä on ongelmallista. Ihmisillä ei myöskään ole tietoa niin sanotusta optimaalisesta tavasta tehdä asioita, jos tällaista voidaan yleensäkin määrittää. Tämän takia oman yrityksen tapa tehdä asioita voidaan nähdä parhaaksi, eikä sen epäkohtia huomata. Sama

pätee myös toisinpäin, hyvä toimintatapa voidaan nähdä huonompana kuin se on. Esimerkiksi vastikään esiintynyt yksittäinen virhe saattaa vaikuttaa henkilön vastaukseen.

On myös huomioitava, että kaikilla toimintatavoilla ei ole yhtä suuri vaikutus. Osan voi nähdä olevan enemmänkin ratkaisun viimeistelyä kuin itse ongelmien ratkaisua. Osa toimintatavoista on lisäksi jo käytössä jollain tavalla yrityksessä. Näiden merkityksen korostus on hyödyllistä. Kuvan 22 ratkaisut päätettiin ottaa käytettäväksi ratkaisuun sen perusteella, miten suuren vaikutuksen ne saavat kohdeyrityksessä. Toimintatavoiksi pyrittiin valitsemaan sellaisia menetelmiä, jotka vastaavat mahdollisimman suoraan kohdeyrityksen ongelmiin, ja jotka saavat suhteellisen pienellä vaivalla aikaiseksi suuren merkityksen. Toimintatavoista pyrittiin myös kasaamaan järkevä kokonaisuus, jotta ratkaisusta ei tulisi liian kattava. Tällöin sen käytettävyys kärsisi.

Benchmarking-haastatteluiden tulosten pohjalta nähtiin selkeästi, että yrityksissä on mietitty vastaavia asioita kuin kohdeyrityksessä. Yhdelläkään haastatelluista yrityksistä ei ollut ratkaisua, jota olisi suoraan voitu verrata kohdeyrityksen tarvitsemaan tuotepolitiikkaan. Vastaamalla viidenteen tutkimuskysymykseen luodaan kohdeyrityksen tarvitsema malli.

5. Tutkimuskysymys: Millaisella ratkaisulla kohdeyrityksen haasteet voidaan ratkaista?

Luvussa 6.3 haastattelun tulosten pohjalta on tehty malli, jonka tarkoituksena on ratkaista kohdeyrityksen suurimmat ongelmat. Tämä tuotepolitiikan suositus vastaa viidenteen tutkimuskysymykseen. Mallissa sovelletaan tutkimuskysymysten 2, 3 ja 4 vastauksia, ja luodaan kohdeyrityksen tarpeisiin vastaava tuotepolitiikan dokumentti. Dokumentti sisältää mm.:

- Arvolupauksen
- Tietoa markkinoista (asiakkaat ja kilpailijat)
- Myyntivaltit
- Tietoa tuotteen sisällöstä ja rajoitteista
- Liiketoimintamallin
- Toimitusmallin
- Tietoa riskeistä

Diplomityön päätavoitteeseen päästään, kun dokumentti täytetään. Tällöin syntyy tuotepolitiikka. Kohdeyritys ratkaisee tällöin suuren osan esitetyistä myynnin ongelmista. Täytetty dokumentti auttaa määrittämään ja jakamaan yrityksen ydinosaamisen eteenpäin. Ongelmien ratkaisu vaatii kuitenkin dokumentin aktiivista käyttöä ja päivitystä. Päättämiskysymykseen vastataan tuotepolitiikan dokumentin täyttämisen kautta. Dokumentti on esitelty luvussa 6.3 ja liitteessä D. Ohjeet dokumentin täyttöön ovat luvussa 6.4.

Dokumentin on tarkoitus käytössä ollessaan poistaa ylimääräistä kommunikointia yrityksen sisällä. Osasta myynti-toimitusprosessissa olevista tiedonjakoon liittyvistä haasteista päästään eroon, koska tuotteiden tavoitteet ja sisällöt selkeytyvät tuotepolitiikan kautta. Näin myydään oikeita tuotteita oikealle asiakaskunnalle oikealla tavalla. Tätä kautta ylimääräisen kommunikaation tarpeen tulisi vähentyä, koska tuotteiden rajat eivät sekoitu myynnissä. Kun tuotepolitiikka on selkeä ja se on tiedossa myynnissä, välittyy myös kohdeyrityksen tuotepolitiikka helpommin asiakkaille. Kun virheet myynnissä vähenevät, myös osa toimitusorganisaation ongelmista häviää.

6.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Työn tavoitteet on kerrattu kuvassa 23.



Kuva 23. Työn tavoitteet

Tämän työn päätavoitteena oli **kehittää tuotepolitiikka yrityksen myyntiprosessin haasteiden ratkaisemiseksi**. Kuvassa 23 esitettyjen tavoitteiden kautta määriteltiin tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla päästiin työn päätavoitteeseen. Työn tutkimuskysymykset vastauksineen esitellään niitä koskevien kuvien alla.

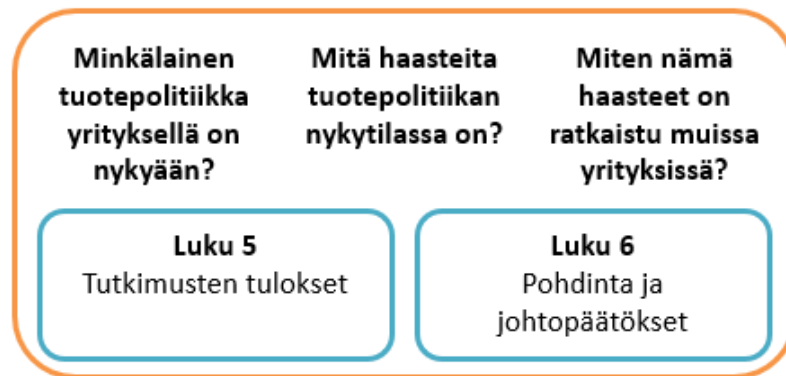


Kuva 24. Ensimmäinen tutkimuskysymys

Kuvan 24 perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin teorialuvuissa kirjallisuuskatsauksen avulla. Lopulta havaittiin, että tuotepolitiikan avulla vastataan

siihen, missä strategisessa asemassa yritys pyrkii olla tietyillä markkinoilla. Tutkimuksessa selvisi, että tuotepolitiikka on työkalu, jonka avulla kommunikoidaan strategia eteenpäin. Sen avulla luodaan arvoa, koska strategiat pystytään jalkauttamaan tehokkaammin. Se sisältää tuotteen elementtien lisäksi tuotestrategian sisältämät asiat. Tuotepolitiikan alle kuuluu tuotteisto, tilauksen kytkeytymispiste, asiakkaat ja markkinat, markkinakohtaiset strategiat, kilpailijat ja hinnoittelu ja ansaintamallit. Jakamalla tietoa näiden aihepiirien strategiasta, tuotepolitiikka toimii päätöksenteon apuvälineenä. Kun pystytään seuraamaan paremmin strategiaa, voidaan keskittyä ydinosaamiseen.

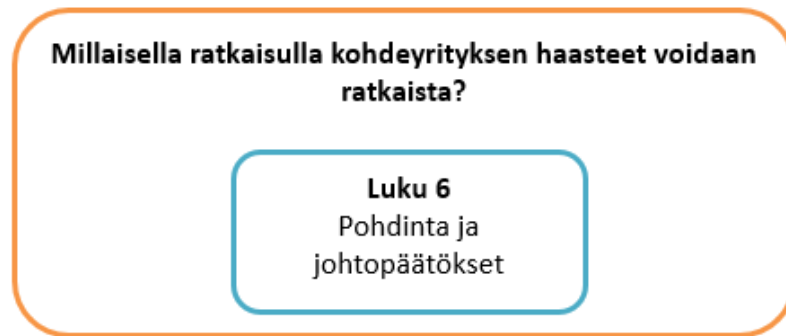
Toiseen, kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen vastattiin luvuissa 5 ja 6, kuten kuvassa 25 esitetään.



Kuva 25. Toinen, kolmas ja neljäs tutkimuskysymys

Kuvan 25 mukaan toinen ja kolmas kysymys käsitteli tuotepolitiikan nykytilannetta ja haasteita. Vastaukset näihin saatiin sisäisten haastattelujen avulla. Haastatteluissa tuli ilmi, että eri tehtävissä olevilla henkilöillä on eri näkemykset siitä, millä tasolla yrityksen tuotepolitiikka on, ja siitä, mitä tuotepolitiikka yleensäkin on. Tutkimuksen mukaan tuotepolitiikkaa ei ollut kirjattu ylös, se on siis hiljaista tietoa. Se on syntynyt tekemisen kautta ja sen olemassaolo yleensäkin oli kyseenalaista. Sen puutteen nähtiin aiheuttavan lukuisia eri ongelmia kaikissa yrityksen toiminnoissa. Lopulta nämä liittyivät tiiviisti kolmannen tutkimuskysymyksen vastaukseen. Vastaus tähän kiteytetysti on, että tuotepolitiikan nykytilanteessa ei pystytä keskittymään ydinosaamiseen.

Kuvan 25 mukaan neljäs tutkimuskysymys käsitteli esille tulleiden haasteiden ratkaisua. Niihin haettiin ratkaisuja benchmarking-haastatteluilla. Haastatteluilla saatiin lukuisia erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Osa näistä ratkaisuvaihtoehdoista oli jopa toistensa kanssa ristiriitaisia. Ongelmien ratkaisuun saattoi myös olla useita erilaisia ratkaisuja. Neljänteen tutkimuskysymykseen ei siis ollut yhtä suoraa vastausta, ratkaisuvaihtoehtoja oli lukuisia. Kuvan 26 perusteella viimeisessä luvussa vastataan viimeiseen tutkimuskysymykseen.



Kuva 26. Viides tutkimuskysymys

Kuten kuva 26 osoittaa, viimeiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tässä luvussa luomalla tuotepolitiikan dokumentti. Dokumentti luotiin aiemmissa luvuissa esille tulleiden ratkaisuvaihtoehtojen ja toiveiden pohjalta. Kohdeyritykselle luovutettu dokumentti on luvussa 6.3 ja liitteessä D. Kun se täytetään, yritys luo itselleen tuotepolitiikan. Täyttöprosessin ohjeistus on myös luvussa 6.4. Tuotepolitiikan dokumenttia täyttäessä on hyvä pitää mielessä ratkaisuvaihtoehdot, jotka tulivat esille luvuissa 5.2 ja 6.1. Näin myös toimintatavat tulevat hyötykäyttöön. Viidenteen tutkimuskysymykseen vastataan luomalla tuotepolitiikan dokumentti esille tulleiden ratkaisujen pohjalta.

6.3 Suositus tuotepolitiikkaan liittyen

Haastattelujen ja teorian pohjalta voidaan luoda ratkaisu kohdeyrityksen ongelmiin. Pyritään valitsemaan toimintatavat, joista saadaan eniten hyötyä kohdeyrityksen nykytilanteessa.

Kuten sisäisillä haastatteluilla saatiin selville, tuotepolitiikkaan liittyvien ongelmien juuret sijaitsevat puutteellisessa kommunikoinnissa. Yrityksen sisällä ei ole yksimielisyyttä tai selkeyttä yrityksen tuotestrategiasta. Koska tuotepolitiikan tarkoitus on jalkauttaa tuotestrategiat, tulee tuotestrategiat selkeyttää tuotepolitiikan luomiseksi.

Tuotestrategian selkeyttämiseksi tuotepolitiikka tulee dokumentoida mahdollisimman selkeästi. Kun tuotestrategia on dokumentoitu, ei pitäisi olla erimielisyyksiä siitä, mikä on yrityksen tuotestrategia, tavoite ja ydinosaaminen. Tuotepolitiikaksi voidaankin siis kutsua dokumenttia, jossa tuotestrategia tiedotetaan eteenpäin. Tämä dokumentti määrittää sen, kuka on yrityksen asiakas ja miten tämä omaksuu tuotteen. Esimerkiksi markkinoidaanko tuote asiakkaalle laadukkaana vai kustannustehokkaana. Tämä on yksi strategisista tuotepäätöksistä, jotka tuotepolitiikan on tarkoitus tuoda esille. Päätökset siis tehdään strategian piirissä, tuotepolitiikan tehtävä on kommunikoida päätökset eteenpäin.

Tällä ratkaisulla ei vastata kaikkiin esitettyihin toiveisiin. Lisäksi kaikkia esille tulleita hyviä toimintatapoja ei pystytä hyödyntämään. Jos vastattaisiin kaikkiin tarpeisiin ja käytettäisiin kaikkia toimintatapoja, olisi ratkaisu todennäköisesti niin syvälle prosessiin

menevä, että itse yrityksen prosesseihin tulisi tehdä muutoksia. Tarkoitus oli kuitenkin kehittää nykyprosessia parhaimmalla mahdollisella tavalla, jonka takia vastataan vain suurimpiin haasteisiin parhailla esille tulleilla tavoilla.

Dokumentin tehtävä on lisäksi herättää ajatuksia ja keskustelua. Tärkeintä ei ole aina itse dokumentin täyttö, sillä dokumentissa käytävät asiat on päätettävä ennen kuin ne voidaan kommunikoida. Koska tällä hetkellä päätöksissä on havaittu puutteita, dokumentin tehtävä on myös muistuttaa, mitä kaikkea on huomioitava tuotestrategioita luodessa ja jalkauttaessa. Ratkaisuun, ja siihen liittyvään dokumenttiin kuuluvat osa-alueet ovat omissa alaluvuissaan. Dokumentti on liitteessä D. Siinä on käytetty referenssinä The product manager's desk reference – kirjasta löytyviä työkaluja (Haines 2014, s. 685-720).

6.3.1 Otsikkosivu ja sisällysluettelo

Dokumentin otsikkosivulla tuodaan esille ensimmäiseksi, mikä dokumentti on kyseessä. Seuraavaksi kerrotaan, mitä tuotetta dokumentissa käsitellään, ja kuka on tuotteen omistaja. Myös muut, esimerkiksi teknisistä osuuksista vastaavat on tarpeen luetella otsikkosivulla. Tällöin lukijan on helppo saada lisätietoja dokumentin sisällöstä oikeilta henkilöiltä. Listauksen avulla myös voidaan määrittää, ketkä ovat oikeita henkilöitä tekemään tuotetta koskevia päätöksiä. Dokumentti samalla vastuuttaa kyseiset henkilöt.

Lisäksi on tarpeen kertoa dokumentin versio ja päiväys. Näin pystytään pitämään lukua siitä, että dokumenttia on päivitetty tuotteen tai markkinoiden muuttuessa. Voi myös olla hyödyllistä lisätä dokumenttiin sisällysluettelo, jotta etsitty tieto löytyy mahdollisimman nopeasti. Vaikka dokumentissa on sisällysluettelo, dokumentti on tarkoitus pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä, jotta sen käyttö olisi helppoa. Lisäksi dokumentissa suositetaan visuaalisuutta selkeyden varmistamiseksi.

6.3.2 Johdanto

Johdannossa kerrotaan lyhyesti tuotteesta. Luvussa esitellään, mitä tuote sisältää ylätasolla. Tässä esimerkiksi kerrotaisiin henkilöauton olevan nelipyöräinen ajoneuvo, jossa voi istua maksimissaan viisi henkeä. Johdannon tarkoitus on kertoa, miksi tuote on olemassa, ja mitkä ovat sen tavoitteet. Kysymyksenä on, mitä tuotteella halutaan saavuttaa. Eli, mihin markkinoiden tarpeeseen tuotteella vastataan. Onko tuote siis esimerkiksi tehty vastaamaan kovaan hintakilpailuun, pyrkiikö se täydentämään nykyistä tuotteistoa vai pyritäänkö sillä vaikeuttamaan kilpailijoiden toimintaa. Näiden tavoitteiden tulisi perustua siihen, missä markkinoilla on tarvetta tai vetoa tällaiselle tuotteelle.

Johdannon viimeinen kohta on tuotteen arvolupauksen määrittäminen. Määrittämällä tuotteen arvolupaus, nähdään heti, mihin tarpeeseen tuotteella vastataan ja miten. Eli missä osa-alueessa tuote on paras ja ainutlaatuinen. Arvolupaus itsessään liittyy yhteen suuren osan

dokumentin sisällöstä kertomalla tuotteen keskeisimmän tarkoituksen. Arvolupauksen luomisen apuna käytettiin Mooren määrittämää sapluunaa, jonka mukaan tulee määrittää käyttäjäkunta, tarpeet, tuote, hyödyt asiakkaalle ja erottautuminen kilpailijoista (2002, s. 148-155). Lopulta johdannon pohjalta pitäisi voida saada kuva siitä, millainen tuote ylätasolla on kyseessä, ja mihin tarkoitukseen se on tehty.

6.3.3 Markkinakatsaus

Markkinakatsauksessa ensimmäisessä osassa käydään läpi yleiskatsaus tuotteen markkinoista. Ensimmäiseksi kysymys on siitä, millaiset markkinat on kyseessä. Ovatko ne esimerkiksi B2B- vai B2C-markkinat, kuinka vanhat markkinat ovat, ja kuinka kilpailuja markkinat ovat. Toiseksi, markkinoiden sijainti tulee määrittää. Tämä estää sen, että kauppaa tehtäisiin tuotepolitiikan ulkopuolisille markkinoille. On myös mahdollista, että tuotteilla on useita erilaisia markkinoita. Tällöin yleiskatsausta tuotteen markkinoille tulee tehdä useammalle tuotteelle erikseen.

Kolmantena kohtana on määrittää, kuinka isot markkinat ovat rahallisesti, ja kuinka ison markkinaosuuden kohdeyritys ja kilpailijat omaavat. Näitä arvoja tulee käsitellä parhaan arvion mukaan. Tavoite ei ole tehdä tarkkaa analyysia markkinoista. Tavoitteena on pikemminkin kertoa suuntaviivat siihen, kuinka paljon kauppaa tehdään esimerkiksi vuodessa kokonaisuudessa markkinoilla, ja kuinka iso toimija kohdeyritys on kilpailijoihin verrattuna. Yritysten välistä markkinaosuutta voidaan vertailla esimerkiksi taulukon 8 mukaisesti. Viimeisenä kohtana markkinoiden yleiskatsauksessa on arvioida, mihin markkinat ovat menossa, eli mitä markkinoilla tapahtuu tulevaisuudessa. Tämän pohjalta pitää suunnitella, miten tuotteella vastataan näihin tuleviin tarpeisiin. Jos esimerkiksi markkinoille on tulossa tiukempi hintakilpailutilanne, voidaan tähän vastata modulaaristen ratkaisujen käytöllä kustannusten alentamiseksi.

Taulukko 8. *Esimerkki markkinaosuuksien arvioinnista*

Yritys	Markkinaosuus
<i>Kilpailija 1</i>	50 %
<i>Kohdeyritys</i>	30 %
<i>Kilpailija 2</i>	5 %

Seuraavaksi markkinakatsauksessa tuodaan esille kilpailijat ja kilpailijoiden tuotteet. Luvussa esitellään millaisia kohdeyrityksen tuotteet ovat verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Kilpailijoista ja/tai kilpailijoiden tuotteista tuodaan esille näiden vahvuudet ja heikkoudet. Myös vahvuuksia on tarpeen tarkastella, jotta osataan varautua

kilpailutilanteisiin, joissa kilpailijalla on etulyöntiasema. Viimeisessä kohdassa selvitetään, miten kohdeyrityksen tuotteet päihittävät, jos päihittävät, kilpailijoiden tuotteet. Viimeinen kohta siis tuo esille ominaisuuksia ja myyntiargumentteja, jotka perustelevat miksi kohdeyrityksen tuote on kilpailijaa parempi.

Markkinakatsauksen seuraava osuus segmentoi asiakkaat. Luvussa tuodaan esille tuotteen asiakaskunta, ja se jaetaan omiin segmentteihinsä. Segmenttinä voi toimia esimerkiksi se, millä teollisuuden alalla yritykset toimivat, tai se, millä markkina-alueella ne vaikuttavat. Kaikkia asiakkaita ei ole tarpeen käydä läpi, vaan vain tärkeimmät segmentit tulee huomioida. Voi myös olla tarpeen kirjata, mille segmenteille tuote ei sovellu. Jokaisella asiakassegmentillä on luultavasti erilaisia tarpeita tuotteelle. Nämä kirjataan myös ylös. Jotta dokumentin hyödyt konkretisoituisivat, kirjataan myös, miten tuotteella vastataan näihin tarpeisiin. Esimerkiksi rekkavalmistajan yksi asiakassegmentti on elintarvikeala, jolla on tarve säilyttää kylmäketju kuljetuksen aikana. Tähän tarpeeseen vastataan valmistamalla kylmävaunu kiinnitettäväksi rekkaan. Näin siis vastataan, miten tälle kyseiselle asiakassegmentille luodaan arvoa.

Markkinakatsauksen viimeinen osuus käsittelee tuotteen asemointia. Tässä kohdassa kohdeyrityksen tuote sijoitetaan kuvaajaan, jossa esimerkiksi x-akselilla on tuotteen hinta, y-akselilla on tuotteen laatu. Akseleille voidaan hinnan ja laadun sijasta sijoittaa myös muita tekijöitä. Tärkeintä on valita kilpailutilannetta parhaiten kuvaavat tekijät. Myös kilpailijoiden tuotteet sekä muita omia tuotteita sijoitetaan kuvaajaan. Näin pystytään vertailemaan, miten tuote on asemoitu kilpailijoiden tuotteisiin ja muihin omiin tuotteisiin nähden. Tuotteen asemoinnista kerrottiin tarkemmin luvussa 3.2.5.

6.3.4 Myyntivaltit

Myyntivaltit -luvussa kerrotaan tuotteen tärkeimmät myyntivaltit ja näiden argumentit. Argumentteja tuli osaksi jo esille kilpailijoiden tuotteiden ja asiakassegmenttien listauksessa. Tässä luvussa kuitenkin käsitellään tarkemmin itse tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia. Esimerkiksi tuotteella voisi olla tärkeimpänä myyntivalttina toimitus. Argumenttina tälle olisi, että toimitusaika on huomattavasti lyhyempi kuin muilla tuotteilla tai kilpailijoilla. Luvussa myös nostetaan esille tuotteen kohokohtia ja näiden argumentteja, nämä siis toimivat myyntivaltteina. Esimerkiksi puhelimen myyntivaltti voi olla kamera. Argumentti tälle olisi, että puhelimen kamera on markkinoiden paras.

Kuten aiemmin on tullut esille, tehdessä kauppaa B2B -markkinoilla, on referenssien merkitys tärkeä. Muutaman tärkeän referenssin tuominen esille auttaa hahmottamaan, millaiselle asiakkaalle ja millaista toimitussisältöä on toimitettu. Näiden referenssien tulisi myös olla yrityksiä, joille toimitettuihin tuotteisiin oli mahdollista mennä tutustumaan asiakkaan kanssa. Taulukossa 9 esitetään, miten referenssit tuodaan esille.

Taulukko 9. *Esimerkki referenssien läpikäynnistä*

Referenssiyritys	Teollisuuden ala	Toimitussisältö
<i>Yritys 1</i>	Paperiteollisuus	Paperikone Y-123

Kuten taulukosta nähdään, referenssiyrityksistä käydään lyhyesti läpi, minkä teollisuuden alan yritys on kyseessä, ja mitä yritykselle on toimitettu. Näillä tiedoilla voi dokumentin käyttäjä lähteä tutustumaan tarkemmin, sopisiko tämä referenssi käyttäjän tarpeisiin.

6.3.5 Tuotteen sisältö, optiot ja rajoitukset

Luvun tarkoitus on määrittää, mitä tuote sisältää, mitä optioita tuotteelle on saatavilla ja mitä rajoituksia tuotteelle on. Ensimmäiseksi tulee kuitenkin kertoa, kuinka standardoidusta tuotteesta on kyse. Onko kyseessä siis räätälöitävä projektitoimitus vai täysin vakioitu tuote. Tämän perusteella tiedetään esimerkiksi, kannattaako räätälöityjä ominaisuuksia ehdottaa sisällytettäväksi tuotteeseen. Tuotteen sisältö tuodaan esille taulukon 10 esimerkin mukaisesti.

Taulukko 10. *Esimerkki auton tuotesisällöstä ja optioista*

Tuotesisältö	Optio
<i>Ikkunalasit</i>	Tummennetut lasit
<i>Nouto autoliikkeestä</i>	Toimitus kotiovelle

Taulukon 10 esimerkissä on kaksi henkilöauton vakiosisältöön kuuluvaa ominaisuutta. Tälle on kuitenkin mahdollista myydä optioina erilaisia ominaisuuksia, kuten tummennetut lasit tai toimitus kotiovelle. Esimerkissä mennään jo melko yksityiskohtaiselle tasolle. Dokumentin ei tarvitse kuitenkaan kertoa liian tarkasti saatavilla olevaa optiota. Esimerkiksi vakiona tuotteessa voisi olla 12 kuukauden takuu, optiona olisi mahdollista saada laajennettu takuu. Näin dokumentti ei käy liian tarkasti läpi kaikkia vaihtoehtoja. Dokumentin tarkoitus ei ole listata kaikkia tuotteeseen saatavilla olevia optioita. Tällöin dokumentin koko kasvaisi merkityksettömän pitkäksi, eikä se enää ajaisi tarkoitustaan.

Tuotteeseen liittyviä muita optioita tuodaan myös esille niin vaadittaessa ja halutessa. Nämä optiot ovat esimerkiksi pöytälaatikko-optioita, joiden toteutus on mahdollista, mutta joita ei tuotteen vakiosisältöön syystä tai toisesta haluta ottaa. Muiden optioiden dokumentointi on tuotekohtaista, osassa tuotteista näitä ei todennäköisesti haluta esittää

optioina tuotteelle. Muiden optioiden kohta sisältää myös optioita, jotka eivät suoraan paranna mitään vakiotuotesisältöön kuuluvaa.

Viimeinen kohta luvussa käsittelee tuotteen rajoituksia ja rajoitteita. Kohdassa esitellään, mitä ominaisuuksia tuotteeseen ei voi sisällyttää johtuen joko tuotteen teknisistä ominaisuuksista tai tuotekurista. Myös tässä kohdassa on muistettava, että liian yksityiskohtainen tarkastelu pilaa dokumentin käyttötarkoituksen. Taulukossa 11 on esimerkki tuotteen rajoituksien läpikäynnistä.

Taulukko 11. *Esimerkki tuotteen rajoitteista ja rajoituksista*

Rajoitteet ja rajoitukset	Määrittely
<i>Myynti vain Eurooppaan</i>	Tuotetta ei myydä Euroopan ulkopuolelle huollon takaamiseksi.
<i>Maksimipituus 30 metriä</i>	Yli 30 metrisen tuotteen toimivuutta ei voida varmistaa.

Taulukon 11 esimerkeissä on kaksi erilaista tapausta. Ensimmäisessä näistä on kyse sovitusta rajoituksesta. Tässä on sovittu, että tuotetta ei myydä tietyille markkina-alueelle huollon takaamiseksi. Yrityksellä ei siis ole tavoitetta laajentaa toimintaansa markkina-alueen ulkopuolelle. Toisessa esimerkissä on kyse teknisestä rajoitteesta. Esimerkiksi myytäessä kaapelia voisi rajoitteena olla, että 30 metriä pidempää kaapelia ei saa myydä, koska tuotteen toimivuus kärsii kaapelin pituuden liiallisesta kasvusta.

Luvussa on vielä lopuksi hyvä olla maininta siitä, kehen ottaa yhteyttä epäselvissä tilanteissa. Tämä on todennäköisesti tuotteen omistaja. Vastuullisen henkilön listaus vielä tässä kohdassa on hyvä varmistus siihen, että kysymykset ohjautuvat oikealle henkilölle, ja että tuotepäätökset tulee tehtyä oikean henkilön toimesta.

6.3.6 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli -luvussa esitellään tuotteen taloudellisen puolen kannalta tärkeimmät asiat. Tässä luvussa on muun muassa tuotteen kannalta tärkeimmät taloudelliset tiedot ja ansaintamallit. Ensimmäisenä kohdassa lukua on taloudelliset tiedot. Nämä kertovat esimerkiksi siitä, minkälaisen hintaluokan tuotetta käsitellään. Se, mitä lukuja tuotteen kohdalla tarkastellaan, riippuu tuotteesta. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi palvelujen ja fyysisten tuotteiden kohdalla ei voida tarkastella samoja tunnuslukuja.

Luvun toisena kohtana on tietoa myynnin kanavista. Kohta kertoo, miten tuotetta myydään. Tapahtuuko myynti siis minkä kanavan kautta, ja kuinka paljon kohdeyrityksen

myyjiä tarvitaan myyntiprosessin aikana. Kanavia voi olla useita samalle tuotteelle. Ne kaikki käsitellään tässä kohdassa. Taulukossa 12 on esimerkki siitä, miten kohdan taulukko voisi olla luotu.

Taulukko 12. *Esimerkki tuotteen myyntikanavista*

Kanava	Miten?	Myynnin läsnäolo
<i>Suoramyynti</i>	Tuotetta myydään suoraan loppuasiakkaalle.	Aktiivinen läsnäolo. Myyjä kommunikoi suoraan loppuasiakkaan kanssa.
<i>Kumppanin toimesta</i>	Kumppanin myy ja tarjoaa tuotetta.	Inaktiivinen läsnäolo. Kumppani kommunikoi loppuasiakkaan kanssa, myyjä tukee tarvittaessa.

Taulukon 12 esimerkissä esitellään kaksi erilaista myyntikanavien listausta. Ensimmäisessä esimerkissä toimittaja kommunikoi aktiivisesti loppuasiakkaan kanssa, eikä välissä ole muita toimijoita. Toimittajan oma myyjä on aktiivisesti mukana myyntiprosessissa. Esimerkiksi kun autovalmistaja myy rekka-autoja suoraan toiselle yritykselle, voisi kanava olla tämänkaltaisen. Toisessa esimerkissä toimittajan kumppani kommunikoi loppuasiakkaan kanssa, eikä omaa myyjää tarvita myyntiprosessissa. Tällainen toimintatapa olisi henkilöautoa myytäessä yksityishenkilölle autokaupan kautta. Autovalmistajan oma henkilöstö ei ole yhteydessä loppuasiakkaaseen.

Kolmantena kohtana liiketoimintamalli -luvussa on hinnoittelumalli. Kohta käsittää alleen sen, miten hinnat muodostetaan, kenen toimesta, ja millä katetasolla. Ensimmäiseksi tuodaan esille perustietoja siitä, mihin hinnoittelu perustuu. Onko tuote siis hinnoiteltu kustannusperusteisesti, arvoperusteisesti, aikaperusteisesti vai esimerkiksi lisenssiperusteisesti. Kohta kertoo konkreettisemmin sen, millä työkalulla tämä lasketaan ja kenen toimesta. Tässä siis kerrotaan, miten pitää toimia, jos halutaan tarjous tuotteesta tai ominaisuudesta. Taulukossa 13 on esimerkki hinnoittelusta.

Taulukko 13. *Esimerkki hinnoittelusta*

	Laskentatyökalu			Hinnoittelija		
	Konfiguraattori	Hintalista	Excel	Myyjä	Kumppani	Myynnin tuki
Standardi	X	X		X	X	
Räätälöity			X			X

Taulukon 13 ensimmäisessä esimerkissä kerrotaan, että standarditoimitussisältöön kuuluvien asioiden hinnat lasketaan hintalistojen ja konfiguraattorin avulla. Myyjä tekee itse tarjouksen näistä. Toisessa esimerkissä osoitetaan, että räätälöidyt osat hinnoittelee myynnin tuen henkilö Excelillä.

Hinnoittelumallin alle kuuluu myös myynnin katetason määrittäminen. Tässä määritetään tavoiteltavat katteet. Kolme hyödynnettävää lukua ovat: myynnin alussa oleva katetaso, tavoitekatetaso ja alin katetaso. Näillä luvuilla pystytään kertomaan, paljonko tuotteessa on aluksi katetta, mihin hintatasoon toivotaan päästävän ja kuinka paljon enimmillään voidaan antaa alennusta.

Neljäntenä liiketoimintamalli -luvussa on ansaintamallit. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille, erilaisilla tuotteilla on erilaisia ansaintamalleja. Tämän vuoksi onkin kirjattava, perustuuko tuotteen tulot tuotemyyntiin, tilausmaksuihin, transaktiomaksuihin vai esimerkiksi lisenssimaksuihin. Vaikka kohdeyrityksen tulot perustuvat suureksi osaksi tuotemyyntiin, tuloja saadaan myös esimerkiksi huoltosopimuksista. Esimerkiksi tuotteelle voisi tulla vuosittain tuloja vuosihuolloista ja ohjelmistopäivityksistä. Tuloja saattaa myös tulla elinkaareen aikana järjestelmän päivityksistä ja modernisaatioista.

Viimeinen liiketoimintamalli -luvun asioista on elinkaaristrategia. Kohdassa määritetään, miten tuotteen elinkaarta hallitaan. Ensimmäinen asia on, kuinka usein uusia revisioita julkaistaan. Tuleeko niitä esimerkiksi tietyn aikajakson välein vai onko julkaisu sitoutunut markkinoiden tarpeeseen. Toinen kohta on määrittää tai arvioida, mitä uudessa revisiossa on erilaista. Arvioidaan siis mihin suuntaan tuote kehittyy. Kehityssuunnan kirjaaminen ajaa yritystä miettimään tuotteiden tulevaisuutta, sen sijaan, että toiminta olisi ad hoc -tyyppistä. Näin tuotteen tulevaisuudelle on jokin visio. On myös kirjattava, koska tuote lopetetaan. Tässä ei ole tarkoitus määrittää tiettyä ajankohtaa. Tuotteen

lopettaminen on kuitenkin sitoutettava johonkin tapahtumaan, jotta kannattamattomat tuotteet tulisi tapettua. Viimeinen kirjattava asia on, mitä kanavia uusista versioista ja tuotteiden lopettamisesta informoimiseen käytetään.

6.3.7 Toimitusmalli

Liiketoimintamallin ottaessa enemmän kantaa rahaliikenteeseen ja myyntiin, toimitusmalli -luvussa otetaan kantaa toimitusorganisaation toimintaan. Ensimmäinen kohta on projektinhallintamalli. Tässä määritetään, onko tuotteen toimituksella oma projektipäällikkö, ja mikä on tämän rooli. Eli onko tuotteen toimitus perinteistä projektinhallintaa vai enemmänkin toimitusten hallintaa. Tähän liittyy myös se, paljonko toimitukseen tarvitaan suunnittelua. On siis määritettävä, tarvitaanko tuotteen toimitukseen suunnitteluorganisaatioista tukea. Projektinhallintamallin alle kuuluu myös päätös siitä, miten toimitaan, jos tilauksen jälkeen tulee muutoksia toimituskokonaisuuteen asiakkaan suunnalta. On myös kirjattava ylös tuotteen keskimääräinen toimitusaika. Viimeisenä asiana tässä on lähtötiedot. Kohtaan määritetään siis, mitä lähtötietoja tulee vähintään olla kerättynä ennen kuin projekti voidaan aloittaa.

Seuraava kohta on valmistuksen malli. Kohta määrittää sen, miten tuotteen tuotanto on järjestetty. Ensimmäiseksi osoitetaan, missä tuotteella on tilauksen kytkeytymispiste. Tämä tehdään teorialuvussa esitellyn kuvan 9 perusteella. Seuraava kysymys on, missä tuote tuotetaan. Onko siis pyrkimys tehdä mahdollisimman paljon omalla tehtaalla vai ostaa moduuleja ulkopuolelta. Toiseksi täytyy päättää, kuinka pitkälle tuotteet valmistellaan omalla tehtaalla. Onko pyrkimys toimittaa mahdollisimman valmis tuote asennettavaksi, vai onko tarkoitus koota tuote palasista asiakkaan luona. Tuotteen valmistukseen liittyy tiiviisti tuotteen testaus. Kohdassa on määritettävä, mitä tuotteesta testataan tehtaalla.

Kolmanneksi toimitusmalli -luvussa käydään läpi tuotteen toimitusehto eri alueille. Eli mitä toimitusehtoa kullekin eri markkina-alueelle toimittaessa käytetään. Taulukossa 14 on esimerkki tästä.

Taulukko 14. *Esimerkki toimitusehdoista*

Alue	Toimitusehto
<i>Yhdysvallat</i>	DDP
<i>Kiina</i>	CIF

Taulukon 14 esimerkissä on kahden eri markkina-alueen toimitusehdot. Esimerkiksi Yhdysvaltoihin toimitetaan Incotermsin mukaisella toimitusehdolla DDP (Delivered Duty Paid, toimitettu tullattuna). Kiinaan taas toimitetaan toimitusehdolla CIF (Cost, Insurance and Freight To, Kuljetus ja rahti maksettuina). Riskit pienenevät kun määritetään kunkin markkina-alueen toimitusehdot. Tällä vältetään esimerkiksi tilanteet, joissa tavaroita ei saataisi maahan tiukkojen tullimääräysten vuoksi.

Seuraava, eli luvun neljäs kohta on asennuksen ja käyttöönoton malli. Kohdassa määritetään se, kenen vastuulla näiden hoitaminen on. Tekeekö siis toimittaja asennuksen ja käyttöönoton, hoitaako kumppani nämä vai tekeekö asiakas itse ohjeiden perusteella osan toimista. Tällä määrittämisellä selkeytetään kaikille osapuolille kunkin vastuut.

Viides kohta luvussa on koulutuksen malli. Usein asiakkaat kaipaavat koulutusta tuotteiden käyttämiseksi. On siis määritettävä, kuinka paljon koulutusta sisältyy toimitukseen ja kuinka paljon tätä tulisi sisältyä erilaisten asiakastilanteiden kohdalla. Samat kysymykset koskevat niin sanottua tuotannon tukea, jossa toimittajan henkilöstö tukee asiakasta tuotannon alkuvaiheessa. On myös täsmennettävä, milloin koulutus ja tuotannon tuki toimitetaan asiakkaalle. Tapahtuuko tämä ennen toimitusta, heti toimituksen jälkeen vai jonkun ajan kuluttua toimituksesta.

Viimeinen kohta on jälkimyyntin ja palvelujen malli. Kohta käsittää alleen toimituksen jälkeen tuotteeseen liittyvät asiat. Ensimmäiseksi määritetään se, minkälaisia palveluja ja palvelupaketteja on saatavilla. Tämä käsittää alleen muun muassa huoltopaketit ja ohjelmistojen päivitykset. Toiseksi määritetään, miten näitä tarjotaan ja kenen toimesta tämä tehdään. Onko se siis esimerkiksi myyjän vai huolto-organisaation vastuulla. Kohdassa määritetään vielä se, miten tuotteen päivityksiä tarjotaan vanhoille asiakkaille. Tarjotaanko näitä esimerkiksi tietyn aikavälin päästä, asiakkaan pyynnöstä vai ad hoc tyyppisesti.

6.3.8 Riskit

Viimeinen luku käsittää riskit, joita tuotteeseen ja markkinoihin liittyy. Lukuun kirjataan sisäiset asiat, jotka saattavat mennä pieleen, tai ulkoiset asiat, jotka vaikuttavat tuotteen myyntiin. Kunkin riskin todennäköisyys ja vaikutus kirjataan. Kun kerrotaan riskin todennäköisyys riskin vaikutuksella, saadaan tuloksena riskin merkitys yritykselle. Todennäköisyyttä ja vaikutusta arvioidaan luvuilla 1-5, luku yksi on pienin todennäköisyys/vaikutus ja vastaavasti luku viisi on suurin. Lisäksi luvussa käydään läpi suunnitelma, jolla riski ylitetään tai vältetään. Taulukossa 15 on esimerkki riskien läpikäynnistä.

Taulukko 15. *Esimerkki riskeihin varautumisesta*

Riski	Vaikutus	Toden- näköisyys	Merkitys	Toiminnot riskien välttämiseksi tai ylittämiseksi
<i>Kilpailijoiden uudet tuotteet syövät tuotteen markkinaosuuden</i>	4	3	12	Kilpailijoiden tuotteiston aktiivinen seuranta
<i>Vientirajoitukset Yhdysvaltoihin vähentävät myyntiä</i>	5	1	5	Myyntiä usealla eri markkina-alueella

Taulukon 15 ensimmäisellä rivillä on esimerkki, jossa riskinä on, että kilpailijoiden tuotteet syövät tuotteen markkinaosuuden. Tällä on suuri vaikutus ja todennäköisyys on myös melko suuri, jonka vuoksi riskillä on merkitystä. Tämä riski on siis huomattava, jonka vuoksi siihen täytyy varautua. Yrityksessä onkin varauduttu tähän seuraamalla kilpailijoiden tuotteistoa aktiivisesti. Toisena esimerkkinä on tulevat vientirajoitukset Yhdysvaltoihin. Tällä olisi erittäin suuri vaikutus, mutta todennäköisyys on erittäin pieni. Tämän takia myös merkitys jää pieneksi. Tähän on kuitenkin varauduttu myymällä usealle eri markkina-alueelle.

6.4 Tuotepolitiikan suosituksen käyttöönotto

Kun ratkaisu on luotu, sen käyttöönottoon on tehtävä suunnitelma, jotta sitä saadaan hyödynnettyä. Kun dokumenttia täytetään, lukujen 5.2 ja 6.1 ratkaisuvaihtoehdot tulee pitää mielessä. Näin esille tulleet ratkaisut tulevat käyttöön. Ratkaisun käyttöönotossa on hyötyä siitä, että samat henkilöt antavat datan dokumenttiin, joita haastateltiin tutkimuksen alkuvaiheissa. Näin sidosryhmät ovat sitoutuneempia itse ratkaisuun, koska he ovat ottaneet kantaa dokumentin sisältöön. Kuhunkin dokumentin eri lukuun tulee tietoa eri tahoilta. Näistä tietoa alempana. Jotta ratkaisu saadaan luotua kootusti, tulee yhden ihmisen vastata sen sisällöstä. Tuotteen omistajan tehtävänä on dokumentin täyttö ja vastausten kerääminen muilta sidosryhmiltä. Ensimmäistä kertaa dokumenttia täyttäessä myös ratkaisun luoja olisi hyvä olla muka prosessissa. Dokumentin täyttämisen prosessi etenee kuvan 27 osoittamalla tavalla.



Kuva 27. Ratkaisun käyttöönottosuunnitelma

Kuvassa 27 ensimmäisenä oleva kohta, eli dokumentin täyttö vaatii useimman sidosryhmän vaivannäköä. Se, keitä missäkin vaiheessa tarvitaan, esitellään taulukossa 16. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tuotteen omistaja koordinoi prosessia jokaisessa vaiheessa. Oletuksena on että, omistaja on tuotepäällikkö, siksi tuotehallintoa ei ole listattu taulukkoon.

Taulukko 16. Sidosryhmät eri luvuissa

Luku	Sidosryhmät
Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Johto
Markkinakatsaus	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Myynti • Johto
Myyntivaltit	<ul style="list-style-type: none"> • Myynti • Suunnittelu
Tuotteen sisältö, optiot ja rajoitukset	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu
Liiketoimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> • Myynti • Huolto • Ohjelmistopuoli • Markkinointi
Toimitusmalli	<ul style="list-style-type: none"> • Projektinhallinta • Tuotanto • Kuljetusorganisaatio • Asennus ja käyttöönotto • Koulutus • Huolto
Riskit	<ul style="list-style-type: none"> • Riskihallinto • Myynti • Johto • Suunnittelu

Taulukon 16 listaus ei ole kuitenkaan täydellinen. Esimerkiksi myyntivaltteja saattaa hyvinkin tulla esille esimerkiksi huollon puolelta. Myynti myös kattaa usein alleen myynnin tuen. Tätä ei kuitenkaan erikseen ole listattu, sillä tarkoitus on tuoda esille ylätasolla tarvittavat sidosryhmät. Tuotteen omistaja täyttää sidosryhmien dokumentin, jolloin dokumentin versioksi tulee esimerkiksi 1.0. Dokumentin ei siis olekaan tarkoitus olla täydellinen heti aluksi, vaan sitä tulee täydentää ja muokata esimerkiksi strategisen toimintaympäristön muuttuessa tai uusien myyntivalttien noustessa esille.

Dokumentin täyttämisen jälkeen tulee tälle johdon hyväksyntä. Täytetty dokumentti käydään kokonaisuudessaan läpi tuotteesta vastaavan liiketoimintayksikön johtajan ja myyntijohtajan kanssa. Epäselvyydet dokumentissa korjataan ja lisäyksiä tehdään tarpeen mukaan. Tämän vaiheen tarkoitus on tarkistaa, että dokumentin sisältö on yrityksen strategian mukainen, ja että se kuvastaa todellista tilannetta.

Kun hyväksyntä on saatu, viimeisenä vaiheena on julkaista ratkaisu yrityksen sisällä. Tuotteen omistaja tiedottaa yrityksen henkilöstöä siitä, mitä on tehty. Tuotteen omistaja julkaisee dokumentin yrityksen sisäisissä kanavissa mukaan lukien intranetin ja sisäiset sähköpostilistat. Tärkeintä on, että viesti kulkee kaikille, ja että ihmiset ymmärtävät, mistä on kyse. On siis myös syytä kertoa, miksi tällainen dokumentti on tehty. Julkaisun jälkeen dokumentti tulee asettaa ihmisten saataville. Tuotteen omistajan pitää myös tarvittaessa antaa koulutuksia aiheesta, jos merkitys tai kohdat dokumentissa jäävät epäselviksi.

6.5 Tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä kehitettävää tutkimusmenetelmissä olisi ollut. Lisäksi tarkastellaan, miten vastattiin kohdeyrityksen haastatteluissa esiin tulleisiin toiveisiin. Vaikka tutkimuksen voidaankin nähdä onnistuneen, tutkimuksessa olisi myös kehittämiskohteita. Haastattelujen subjektiivisuus on yksi kehittämiskohde. Tulee huomioida, että jokainen ihminen luo oman todellisuutensa, eikä haastatteluilla todennäköisesti löydetä absoluuttista totuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 16-18). Haastatteluissa on siis aina subjektiivisuutta vastauksissa. Haastateltavat saattoivat esimerkiksi pyrkiä alitajuntaisesti vastaamaan niin, että tulokset olisivat heille suotuisampia. Haastattelujen kautta saadaan kerättyä myös vain mielipiteitä.

Haastattelujen tuloksissa ei voida olla täysin varmoja siitä, että vastaukset olivat reliaabeleja tai valideja (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 185-187). Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, saadaanko haastateltavalta samat vastaukset kahdella eri haastattelukerralla (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 185-187). Validiteetilla taas tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ymmärtääkö vastaaja kysymyksen oikein, eli vastaako tämä oikeaan asiaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 185-187).

Haastatteluissa vääristymää aiheutti myös se, että haastattelijoina oli vain yksi. Kun haastattelijoina on vain yksi, on mahdollista että haastattelija ymmärtää vastauksen väärin. Tällöin vastaukset on myös mahdollista tulkita väärin. Haastattelijan kokemattomuus saattaa myös aiheuttaa vääristymää. Kokematon haastattelija saattaa olla haastateltavan ohjattavissa.

Haastatteluissa puutteena oli myös haastattelujen vapaamuotoisuus. Haastattelujen vapaamuotoisuuden vuoksi haastattelut karkasivat välillä aiheesta, koska haastattelujen tavoitteet eivät olleet haastateltaville täysin selkeät. Tätä oli havaittavissa erityisesti nykytilanteen haastatteluissa. Aiheet eivät enää suoraan käsitelleet tuotepolitiikkaa, toisaalta kuitenkin haastattelutavalla oli mahdollista löytää piileviä asioita, kuten vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tätä ei siis havaittu isoksi ongelmaksi vaan myös hyödylliseksi.

Benchmarking-haastatteluista ja niiden luotettavuutta olisi voinut kehittää suorittamalla enemmän haastatteluja. Useammalla haastattelulla olisi saatu enemmän varmuutta tuloksille, ja mahdollisesti erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta, jo nykyisillä haastatteluilla saatiin kattavasti erilaisia vaihtoehtoja, ja osa ratkaisumenetelmistä tuli esille useassa eri haastattelussa.

Lopulta tutkimuksen tutkimusmenetelmät oli hyvin valittu, ja niillä päästiin toivottuihin lopputuloksiin. Kirjallisuuskatsauksella selvitetyn teorian yhdistäminen käytössä oleviin toimintatapoihin nähtiin tuottavan luotettavia tuloksia, jotka olivat myös käytännönläheisiä. Muiden yritysten toimintatapojen selvittämisellä nähtiin erityisesti saavutettavan kohdeyrityksen kannalta hyödyllistä tietoa.

Tuotepolitiikalle esitettiin lukuisia toiveita, kuten aiemmin kerrottiin. Nämä on kerrattu kuvassa 28. Tässä kuvassa myös vastataan siihen, mihin kohdeyrityksen sisältä esille tulleisiin toiveisiin lopulta ratkaisulla vastataan.

Tuotepolitiikka tehdään ja kirjataan jokaiselle tuotteelle.

Tuotepolitiikka jalkauttaa strategian.

Tuotepolitiikka selkeyttää kuka tekee tuotepäätökset ja kenellä on vastuu.

Tuotepolitiikka kattaa koko tuotteen elinkaareen lanseerauksista tuotteen poistoon valikoimasta ottaen kantaa eri vaiheissa tehtäviin toimintoihin.

Tuotepoliittisia päätöksiä tehdään, niissä pysytään ja ne kommunikoidaan. Syyt päätösten taustalla kommunikoidaan.

Tuotepolitiikka selkeyttää dokumentointia.

Tuotepolitiikka huomioi koko organisaation ja toimitusketjun. Tuotepolitiikka helpottaa toimintaa ja tiedonvaihtoa eri vaiheiden välillä.

Tuotepolitiikan avulla voidaan keskittyä ydinsaamiseen ja ydinsaaminen pystytään kommunikoimaan.

Tuotepolitiikka vastaa hinnoittelusta.

Tuotepolitiikka tehdään asiakas- ja asiakastarvelähtöisesti.

Tuotepolitiikka selkeyttää kommunikointia koko organisaatiossa.

Tuotepolitiikka ei estä toimintaa.

Tuotepolitiikka kertoo tuotteiden rajoitteet ja tekniset ominaisuudet.

Tuotepolitiikka on ohjenuora päätöksenteon tueksi.

Standardoitujen tuotteiden ja räätälöityjen ratkaisujen erot ja sisällöt selkeytyy tuotepolitiikan kautta.

Eri tuotteiden väliset rajat selkeytyvät tuotepolitiikan avulla.

Tuotepolitiikka parantaa kilpailukykyä tuotteistamisen ja tuotekurin kautta.

Tuotepolitiikka parantaa kilpailukykyä joustavuudella.

Tuotepolitiikka määrittää tuotteiden tavoitteet.

Tuotepolitiikka kertoo järjestelmien ja palvelujen yhteydet.

Kuva 28. Toiveet ja niiden täyttyminen

Kuten kuvasta 28 nähdään, osa toiveista on merkitty punaisella fontilla tai ne on maalattu punaiseksi. Näiden toiveiden ei voida nähdä suoraan täyttyvän tämän työn tulosten puitteissa. Punaisella fontilla olevien toiveiden täyttyminen on mahdollista, kun tuotepolitiikka kehitetään. Esimerkiksi kun tuotepolitiikka on luotu, se voi mahdollistaa tuotepoliittiset päätökset, ja sen, että niissä pysytään. Työn puitteissa ei myöskään kirjattu tuotepolitiikkaa tuotteille. Tälle luotiin kuitenkin mahdollisuudet. Työn tuloksena ei myöskään kerrota sitä, syntyykö kilpailukyky joustavuuteen vai tuotteistamisen kautta. Näin punaisella fontilla olevat toiveet voidaan täyttää työn tulosten avulla, mutta työn tulokset eivät kuitenkaan tähän vastaa.

Ainoa toive, mikä ei toteudu, ja mille ei luotu työssä mahdollisuuksia toteutua, on se, että tuotepolitiikka selkeyttäisi dokumentointia. Tämä solu on maalattu punaiseksi. Tämän toiveen havaittiin olevan kaukana tuotepolitiikan muista toiveista, jonka takia tähän ei vastata. Tuotepolitiikalla ei siis voida vastata kaikkeen, sillä ratkaisu olisi sekava ja lopulta hyödytön sekavuuden takia. Kuitenkin suurimpaan osaan toiveista työn tuloksella voidaan vastata. Esimerkiksi tuotepolitiikka kertoo tuotteiden hinnoittelusta, samalla luoden ohjenuoran päätöksenteon tueksi. Koska suurin osa organisaation toiveista täyttyy, voidaan tuloksen todeta olla kohdeyrityksen kannalta hyödyllinen ja toivottava.

Tarkastelteassa tutkimusta tieteellisestä näkökulmasta, voidaan olla kahta mieltä tutkimuksen onnistumisesta. Tutkimus ei luo tieteellisesti merkittäviä uusia saavutuksia. Työ ei siis luo täysin uutta tietoa. Toisaalta, tieteellisestä näkökulmasta työ on onnistunut siinä, että työ yhdistää monesta eri lähteestä saatuja tietoja uudella tavalla. Tutkimus myös selvittää ja vertailee keskenään usean eri yrityksen toimintatapoja. Yhdistämällä tähän kirjallisuuskatsauksessa esitetyn teorian, on ratkaisu myös tieteellisesti merkityksellinen.

6.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työn tulosten ohessa nousi esille lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joiden toteuttamisesta voisi olla hyötyä kohdeyritykselle. Tärkeimmät kehitysmahdollisuudet tulivat esille benchmarking-haastattelujen kautta. Näissä haastatteluissa yritykset toivat esille lukuisia toimintatapoja, joita ei kuitenkaan lopulta ratkaisussa hyödynnetty. Nämä ovat jatkotutkimuskohteita, joita voisi tulevaisuudessa hyödyntää yrityksen toiminnassa. Jatkotutkimuskohteet esitetään tarkemmin kuvassa 29.

Tuotepäällikön rooli	•Tuotepäällikön toimenkuvan optimointi
Myynnin koulutus ja myyntimateriaalit	•Myynnin ohjekirja
Palaute	•Myynnin palautteen hyödyntäminen •Asiakaspalautteen kerääminen
Tuotemuutokset	•Tuotemuutosten "myyminen" •Tuotemuutosten tehokas jalkautus
Arvon myynti	•Arvoperustainen myynti
Brändäys	•Brändi arvonluojaksi
Elinkaarikustannukset	•Elinkaarikustannukset myyntivaltiksi
Sisäinen kommunikointi	•Myynti- ja toimitusorganisaation tiedonjaon kehitys
Myynnin palkkiojärjestelmä	•Palkkiojärjestelmän sitouttaminen kannattavuuteen
Tuotteistaminen	•Räätälöitävien ominaisuuksien tuotteistaminen
Asiakastiedotteet	•Tiedonjako asiakkaille tiedotteiden kautta
Lanseeraukset	•Lanseerausten kehittäminen
Tuotteiden eliminointi	•Tuotteiden eliminoinnin suunnittelu

Kuva 29. *Jatkotutkimusmahdollisuudet*

Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuuksista suoraviivaisinta olisi lähteä kehittämään asiakastiedotteita. Tutkimuksessa kehitettyä ratkaisua hieman muuntelemalla, voisi dokumenttia jakaa suoraan asiakkaille ja kumppaneille, jolloin ydinosaaminen välittyy myös yrityksen ulkopuolisille tahoille. Tämä toimisi myös markkinoinnin kannalta hyödyllisenä dokumenttina.

Tieteellisestä näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia sitä, miten yritykset viestivät ydinosaamista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Haastatelluilla yrityksillä ei tähän tarkoitukseen ollut yksinkertaista tapaa.

LÄHTEET

Airline Industry Information (2005). Delta TechOps gets ten-year maintenance agreement with ABX Air, Normans Media Ltd, Coventry, p. 1. Saatavissa (viitattu 10.06.2018): <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/210535281?accountid=27303>.

Albaum, G., Duerr, E. & Josiassen, A. (2016). International marketing and export management, 8. ed. Pearson Educations Limited, Harlow, United Kingdom, p. 744.

Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability, International Journal of Production Economics, Vol. 105(1), pp. 70-78.

Anderson, J.C., Narus, J.A. & Narayandas, D. (2009). Business market management: understanding, creating, and delivering value, 3.th ed. Pearson Prentice Hall, London; Indianapolis, p. 470.

Argouslidis, P., Baltas, G. & Mavrommatis, A. (2014). Outcomes of decision speed: An empirical study in product elimination decision-making processes, European Journal of Marketing, Vol. 48(5/6), pp. 982-1008.

Barron, T. (2000). Customer-Focused E-Learning: The Industry, Training & Development, Vol. 54(8), pp. 30-33.

Bonnemeier, S., Burianek, F. & Reichwald, R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 9(3), pp. 228-238.

Bonoma, T.V. & Shapiro, B.P. (1985). Segmenting the industrial market, 6. ed. Lexington Books, Lexington, MA, p. 140.

Boschee, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship, p. 12. Saatavissa (viitattu 20.02.2018): <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>.

Brockhoff, K. (2004). New Product Policy Opportunities for Retailers, International Commerce Review : ECR Journal, Vol. 4(1), pp. 43-49.

Canfora, G., Fasolino, A.R., Frattolillo, G. & Tramontana, P. (2008). A wrapping approach for migrating legacy system interactive functionalities to Service Oriented Architectures, The Journal of Systems & Software, Vol. 81(4), pp. 463-480.

Commuter/Regional Airline News (2003). Saab Aircraft Signs Maintenance Agreement With Embraer, Access Intelligence, LLC, Vol. 21(38) p. 1. Saatavissa (viitattu 10.06.2018): <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/205003980?accountid=27303>.

Corey, E.R. (1975). Key options in market selection and product planning, Harvard Business Review, Harvard University, vol. 53(5), pp. 119-128.

Cova, B., Ghauri, P.N. & Salle, R. (2002). Project marketing: beyond competitive bidding, Wiley, Chichester, p. 223.

Cusumano, M.A. (2008). The changing software business: Moving from products to services, Computer, Vol. 41(1), pp. 20-27.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Zvobgo, G. (2011). International marketing, Cengage Learning EMEA, Cheriton House, p. 250.

D'Aveni, R.A. (2007). Mapping your competitive position, Harvard business review, Vol. 85(11), pp. 110-120, 154.

Damali, U., Miller, J.L., Fredendall, L.D., Moore, D. & Dye, C.J. (2016). Co-creating value using customer training and education in a healthcare service design, Journal of Operations Management, Vol. 47-48, pp. 80-97.

Dennis, M.J. & Kambil, A. (2003). Service management: Building profits after the sale, Supply Chain Management Review, Vol 7, pp 42-49.

Dhebar, A. (1996). Information technology and product policy: "Smart" products, European Management Journal, Vol. 14(5), pp. 477-511.

Finnish Forest Industries (2010). Importance of maintenance expertise is growing, web page. Saatavissa (viitattu 09.06.2018): <https://www.forestindustries.fi/releases/importance-of-maintenance-expertise-is-growing>.

Forza, C. & Salvador, F. (2002). Managing for variety in the order acquisition and fulfilment process: The contribution of product configuration systems, International Journal of Production Economics, Vol. 76(1), pp. 87-98.

Gorse, C., Johnston, D. & Pritchard, M. (2012). commissioning, A Dictionary of Construction, Surveying and Civil Engineering, Saatavissa (viitattu 10.06.2018): <http://www.oxfordreference.com.libproxy.tut.fi/view/10.1093/acref/9780199534463.001.0001/acref-9780199534463-e-1321>.

Gosling, J. & Naim, M.M. (2009). Engineer-to-order supply chain management: A literature review and research agenda, International Journal of Production Economics, Vol. 122(2), pp. 741-754.

Haines, S. (2014). *The product manager's desk reference*, 2. ed. McGraw-Hill Education, New York, p. 786.

Hanan, M. (2004). *Consultative selling: the Hanan formula for high-margin sales at high levels*, 7. edition. American Management Association, New York, p. 232.

Haug, A., Ladeby, K. & Edwards, K. (2009). From engineer-to-order to mass customization, *Management Research News*, Vol. 32(7), pp. 633-644.

Hilton, J. (2014). JLG builds customer training center, *Central Penn Business Journal*, BridgeTower Media Holding Company, Harrisburg, Vol. 30(12), p. 1. Saatavissa (viitattu 10.06.2018): <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1511771946?accountid=27303>.

Hines, P. & Taylor, D. (2000). *Going lean*, Lean Enterprise Research Centre Cardiff Business School, Cardiff, UK, pp. 3-43.

von Hippel, E. (1978). Successful Industrial Products from Customer Ideas, *Journal of Marketing*, Vol. 42(1), pp. 39-49.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki, s. 213.

Hise, R.T. (1977). *Product/service strategy*, Petrocelli, New York, p. 305.

Hoover, W.E., Eloranta, E. & Holmström, J. (2001). *Managing the Demand-Supply Chain: Value Innovations for Customer Satisfaction*, Wiley, New York, p. 257.

Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2007). *Business marketing management: B2B*, 9th ed. Thomson South-Western, Mason, Ohio, p. 658.

Ioan, P., Gabriela, B.M. & Mihai, P.D. (2013). Global logistics, competitiveness and the new Incoterms, *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, Vol. 22(1), pp. 159-166.

Jain, S.C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses, *The Journal of Marketing*, pp. 70-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). The office of strategy management, *Strategic Finance*, Vol. 87(4), pp. 8, 10, 59-60.

Keegan, W.J. (1969). Multinational product planning: strategic alternatives, *The Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 58-62.

Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation*, John Wiley & Sons, p. 864.

- Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*, 8th ed. Wiley, Chichester, p. 1296.
- Kim, E. & Oron, D. (2013). Multi-location production and delivery with job selection, *Computers and Operations Research*, Vol. 40(5), pp. 1461-1466.
- Kim, S., Cohen, M.A. & Netessine, S. (2007). Performance contracting in after-sales service supply chains, *Management Science*, Vol. 53(12), pp. 1843-1858.
- Kirsilä, J., Hellström, M. & Wikström, K. (2007). Integration as a project management concept: A study of the commissioning process in industrial deliveries, *International Journal of Project Management*, Vol. 25(7), pp. 714-721.
- Koehler, I. (2010). Overcoming Stagnation: Product Policy and Marketing in the German Automobile Industry of the 1970s, *Business History Review*, Vol. 84(1), pp. 53-78.
- Kotler, P. (1965). Phasing out weak products, *Harvard business review*, Vol. 43(2), pp. 107-118.
- Kotler, P. (1986). *Principles of marketing*, 3rd ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 774.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing management*, 14th global ed. Pearson, Harlow, p. 679.
- Lacetera, N. & Sydnor, J. (2015). Would You Buy a Honda Made in the United States? The Impact of Production Location on Manufacturing Quality, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 97(4), pp. 855-876.
- Law, J. (2016). *A Dictionary of Business and Management*, 6. ed., Saatavissa (viitattu 15.05.2018): <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984>.
- Lazar, A. (2011). The INCOTERMS rules and their importance, *Juridical Tribune*, Vol. 1(1), pp. 143-151.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle, *Harvard Business Review*, Vol. 43(6), pp. 81-95.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets, *Readings in international business: a decision approach*, Vol. 249, pp. 249-265.
- McGrath, M.E. (2000). *Product strategy for high-technology companies: accelerating your business to web speed*, 2nd ed. McGraw-Hill, New York, p. 378.

- Miranda, S.M. & Saunders, C.S. (2003). The social construction of meaning: An alternative perspective on information sharing, *Information systems research*, Vol. 14(1), pp. 87-106.
- Moore, G.A. (2002). *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, Rev. ed. HarperCollins, New York, p. 227
- Mühlbacher, H., Dahringer, L.D. & Leihs, H. (2006). *International marketing: a global perspective*, 3rd ed. Thomson, London, p. 800.
- Mynott, C. (2012). *Lean Product Development: A manager's guide: A manager's guide*, Revis ed., The Institution of Engineering and Technology, Stevenage, p. 248.
- Mærsk (2018), Our value proposition, web page. Saatavissa (viitattu 13.07.2018): <http://www.maerskdrilling.com/en/drilling-rigs/our-value-proposition>.
- Ojala, A. (2013). Software-as-a-Service Revenue Models, *IT Professional*, Vol. 15(3), pp. 54-59.
- Olhager, J., (2003). Strategic positioning of the order penetration point, *International Journal of Production Economics*, Vol. 85(3), pp. 319-329.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, p. 288.
- Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*, Talentum, Helsinki, s. 290.
- Perreault Jr, W.D. & McCarthy, E.J. (1996). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Irwin, p. 833.
- Pinkerton, W.J. (2003). *Project management*, McGraw-Hill, p. 520.
- Pulkkinen, A. (2007). Product configuration in projecting comp.any: the meeting of configurable product families and sales-delivery process, Tampere University of Technology, Tampere, s. 184.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin, Vaasan yliopisto, Vaasa, s. 44.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th ed. Prentice Hall, Harlow, p. 614.
- Schuh, P., Schneider, D., Funke, L. & Tracht, K. (2015). Cost-optimal spare parts inventory planning for wind energy systems, *Logistics Research*, Vol. 8(1), pp. 1-8.

Slack, N. & Lewis, M. (2003). *Operations strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), p. 492.

Sorenson, R.Z. & Wiechmann, U.E. (1975). How multinationals view marketing standardization, *Harvard business review*, Vol. 53(3), pp. 38-54.

Starr, M.K. (1965). Modular production—a new concept, *Harvard business review*, Vol. 43(6), pp. 131-142.

Sylla, A., Guillon, D., Vareilles, E., Aldanondo, M., Coudert, T. & Geneste, L. (2018). Configuration knowledge modeling: How to extend configuration from assemble/make to order towards engineer to order for the bidding process, *Computers in Industry*, Vol. 99, pp. 29-41.

Takeuchi, H. & Porter, M.E. (1986). Three roles of international marketing in global strategy, *Competition in global industries*, Vol. 1(1), pp. 1-46.

Terpstra, V. (1985). *International marketing*, 4th ed., Dryden Press, Chicago, p. 652.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard business review*, Vol. 71(1), pp. 84-93.

Trentin, A., Perin, E. & Forza, C. (2014). Increasing the consumer-perceived benefits of a mass-customization experience through sales-configurator capabilities, *Computers in Industry*, Vol. 65(4), pp. 693-705.

Vayu Aerospace and Defence Review (2017). Pratt & Whitney Customer Training Centre in Hyderabad, Society for Aerospace Studies, p. 1. Saatavissa (viitattu 10.06.2018): <https://search-proquest-com.libproxy.tut.fi/docview/1916149414?accountid=27303>

Vitale, R.P., Giglierano, J.J. & Pfoertsch, W. (2011). *Business to business marketing: analysis and practice*, International ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, p. 512.

Vrontis, D., Thrassou, A. & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies, *International Marketing Review*, Vol. 26(4/5), pp. 477-500.

Walters, P.G. & Toyne, B. (1989). Product Modification And Standardization In International Markets-Strategic Options And Facilitating Policies, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24(4), pp. 37-44.

Webster, F.E. (1991). *Industrial marketing strategy*, 3rd ed. Wiley, New York, p. 365.

Willner, O., Powell, D., Duchi, A. & Schönsleben, P. (2014). Globally distributed engineering processes: making the distinction between engineer-to-order and make-to-order, *Procedia CIRP*, Vol. 17 pp. 663-668.

Winkler, J. (1984). Taitavalla hinnoittelulla huipputuloksiin: miten hinnat määritellään, miten hinnat esitetään, miten hintoja alennetaan, miten hinnoista neuvotellaan, Rastor, Helsinki, s. 260.

Xu, Z., Ming, X.G., Song, W., He, L. & Li, M. (2014). Collaborative project management: a systemic approach to heavy equipment manufacturing project management, Systemic Practice and Action Research, Vol. 27(2), pp. 141-164.

LIITE A: NYKYTILAN KARTOITUS, HAASTATTELURUNKO

- Minkälainen tuotepolitiikka on nykyään?
- Millaisella tasolla koet tuotteiston tuotepolitiikan olevan nykyään? (hyvä – kehityksen tarpeessa)
- Onko eri tuotelinjojen välillä eroja? Millaisia?
- Oletko huomannut tuotepolitiikkaan liittyviä ongelmia näissä toiminnoissa? Millaisia?
 - Uusien tuotteiden lanseeraukset ja tuotepäivitykset
 - Myynti-/tarjousvaihe
 - Kilpailukyky
 - Projektinhallinta
 - Tuotanto
 - Muuta?
- Mitä toivot ratkaisulta?
- Vapaa sana

LIITE B: BENCHMARKING, HAASTATTELURUNKO

(Tuote-) Strategian jalkautus myyntiprosessiin

Haastattelun tarkoituksena on selvittää strategian jalkautusta myyntiprosessiin:

- Miten yrityksen tuotestrategia saadaan ohjaamaan myynnin toimintaa?
- Miten vastataan keskeisiin ongelmiin myynnin toiminnassa?
- Miten vältetään tekemästä koko organisaation näkökulmasta vääriä asioita?

Näihin vastataan alla olevilla kysymyksillä.

Miten seuraavat väittämät koskevat yritystänne? Miten olette vältäneet/ratkaisseet nämä ongelmat?

1. Tuotteiden tavoitteet ja strategiat eivät ole myynnissä selvät ja yhteneväiset.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Miten tuotteiden tavoitteet ja strategiat kommunikoidaan myyntiin?
- Miten yrityksen ydinosaaminen on määritelty?
- Miten ydinosaaminen on kommunikoitu myyntiin?
- Miten ydinosaaminen on kommunikoitu yrityksen ulkopuolelle? (asiakkaat, kumppanit,...)

2. Toimitusorganisaation ongelmat eivät ole myynnin ongelmia.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Miten myynti sitoutetaan projektien kannattavuuteen? (ei vain myynnin määrään)
- Miten tiedonvaihto myynti-toimitusorganisaation välillä tapahtuu?
 - Myyntivaiheessa?
 - Projektien aloitusvaiheessa?
 - Tuotteiden toimitusprosessin aloitusvaiheessa?

3. Yksittäiset tuotepäätökset eivät vie toimintaa strategian määrittämään suuntaan.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Mihin (dataan/tietoon) päätökset pohjautuvat?
- Kuka tekee päätökset?
- Mihin päätökset kirjataan?

4. Tuotekuri on joustavaa ja tilannekohtaista.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Joustetaan standardoiduista ratkaisuista?
- Miten päätetään tarjotaanko räätälöityjä ratkaisuja?
- Onko tuoreryhmien välillä eroja jouston määrässä?
- Miten tuotekuri/rajaukset on kirjattu?

5. Räättälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden ero on häilyvä niin myynnissä kuin toimituksen aikana.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Millaisia ovat räätälöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden erot?
- Millainen prosessi on näiden kohdalla myynnissä?
- Entä toimitusorganisaatiossa?

6. Tuotedokumentit eivät ohjaa tai opasta myyntiä.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Miten tuotteiden ominaisuudet ja tuotetiedot on kirjattu?
- Käsitelläänkö tuotedokumenteissa toimituksen aikaisia palveluja? (asennus, koulutus,...)
- Otetaanko niissä kantaa toimituksen jälkeisiin palveluihin? (huolto, jälkimyynti,...)
- Miten myyjä tietää, mikä on paras tarjottava ratkaisu kussakin tapauksessa?

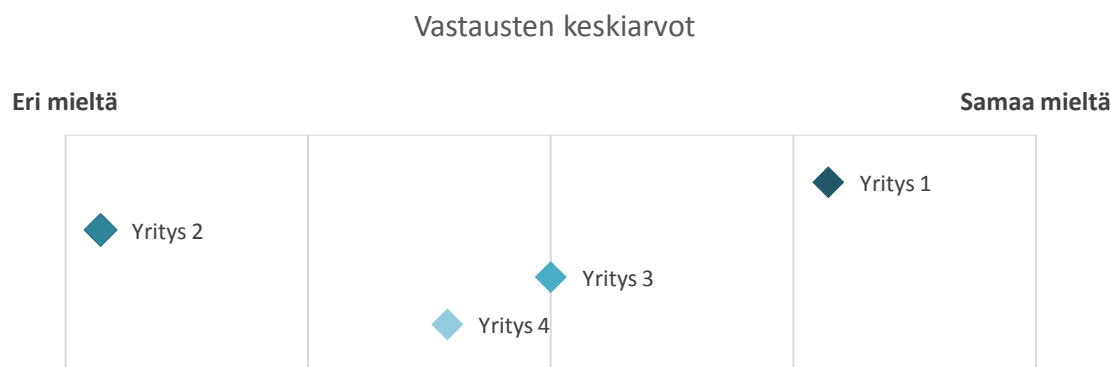
7. Tuotteiden elinkaaren vaiheet eivät ole tiedossa myynnissä.

Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Miten tuotteiden lanseeraukset hoidetaan?
- Miten tuotteiden poisto valikoimasta hoidetaan?
- Miten näistä tiedotetaan organisaation sisällä?

LIITE C: BENCHMARKING-HAASTATTELUJEN TULOKSIA

Yhteenveto yritysten vastausten keskiarvoista on esitetty kuvassa 30. Tässä on kunkin yrityksen kaikkien omien vastausten keskiarvot.



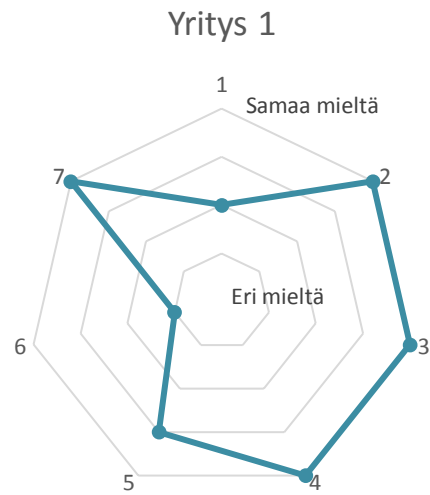
Kuva 30. Haastatteluvastausten keskiarvot yrityksittäin

Kuvasta 30 nähdään, että yrityksessä 1 ollaan eniten samaa mieltä siitä, että heillä esiintyy samoja ongelmia kohdeyrityksen kanssa. Yrityksessä 2 oltiin vastaisesti eniten eri mieltä tästä. Yrityksissä 3 ja 4 esiintyi jonkin verran samoja ongelmia, keskiarvot kuitenkin sijoittuivat lähemmäs akseliston keskikohtaa.

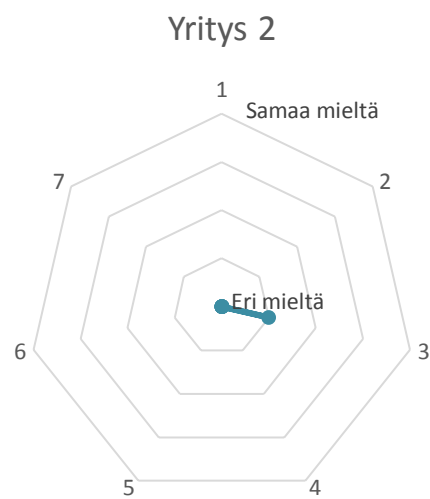
Yrityksessä 1 prosesseissa oli usein nähtävissä yhtäläisyyksiä kohdeyrityksen prosessien kanssa, on siis oletettavaa, että näillä esiintyy samoja ongelmia. Toisaalta, myös yrityksen 3 prosessin muistuttivat paljon kohdeyritystä, täällä ei kuitenkaan nähty yhtä laajalti esiintyvän samoja ongelmia. Yrityksen 2 tulos on melko looginen, yrityksen tuotteisto oli melko erilainen kohdeyrityksen kanssa. Toisaalta tuotteisto ei kerro pelkästään siitä, miten myynnin ongelmat on vältetty.

Yrityskohtaiset kuvaajat esitetään alla eri kysymyksien vastauksista esitetään kuvissa 31-34. Kysymykset on numeroitu kuvissa seuraavasti:

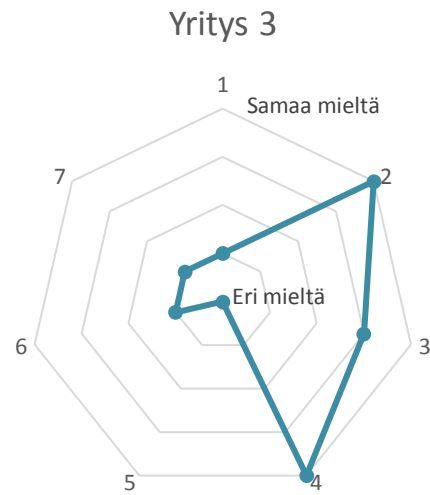
1. Tuotteiden tavoitteet ja strategiat eivät ole myynnissä selvät ja yhteneväiset.
2. Toimitusorganisaation ongelmat eivät ole myynnin ongelmia.
3. Yksittäiset tuotepäätökset eivät vie toimintaa strategian määrittämään suuntaan.
4. Tuotekuri on joustavaa ja tilannekohtaista.
5. Räätelöityjen ratkaisujen ja standardoitujen tuotteiden ero on häilyvä niin myynnissä kuin toimituksen aikana.
6. Tuotedokumentit eivät ohjaa tai opasta myyntiä.
7. Tuotteiden elinkaaren vaiheet eivät ole tiedossa myynnissä.



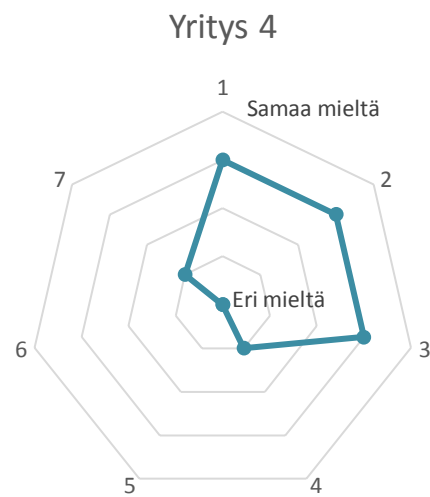
Kuva 31. Yrityksen 1 haastattelujen tulokset



Kuva 32. Yrityksen 2 haastattelujen tulokset



Kuva 33. Yrityksen 3 haastattelujen tulokset



Kuva 34. Yrityksen 4 haastattelujen tulokset

LIITE D: TUOTEPOLITIIKAN DOKUMENTTI

Työn tuloksena aikaansaatu tuotepolitiikan dokumentti esitellään seuraavilla sivuilla. Punaisella fontilla kirjoitettujen kohtien tarkoitus on neuvoa dokumentin täyttäjää, ja antaa esimerkkejä siitä, miten dokumentti on suunniteltu käytettäväksi.

1/14

product Product policy

<Picture of the product>

Product owner	Matti Mainio, 050-12345678
Technical product manager, Mechanics	Masa Mainio, 050-12345678
Technical product manager, Electrics	Maija Mainio, 050-12345678
Business unit	Software

Version number	Date	Comment
0.0	22.05.2018	

Contents

1.	Introduction	3
1.1.	Overview of the product	3
1.2.	Purpose of the product	3
1.3.	Value proposition	3
2.	Market overview	4
2.1.	Overview of the market	4
2.2.	Competitors' products	4
2.3.	Customer segments.....	5
2.4.	Product positioning	5
3.	Main selling points & References	7
4.	Product contents, options and limitations.....	8
5.	Business model.....	9
5.1.	Key financial indicators & numbers.....	9
5.2.	Sales channels	9
5.3.	Pricing models	9
5.4.	Revenue models.....	10
5.5.	Life cycle strategy	10
6.	Delivery model	11
6.1.	Projecting model	11
6.2.	Manufacturing model.....	11
6.3.	Shipment model	12
6.4.	Installation & commissioning model.....	12
6.5.	Training model.....	12
6.6.	After-sales & service model	13
7.	Risks.....	14

1. Introduction

1.1. Overview of the product

What does the product consist of? (For example, a tractor with four wheels)

1.2. Purpose of the product

Why does the product exist? (For example, what are the general customer and market needs that are answered with the product.)

What are the goals of the product? What do we want to achieve with the product? (For example: have a cheaper product for cheaper countries, make the life of our competitors harder or to supplement our offering.)

1.3. Value proposition

What is the main benefit customer gains from the product? What is the main need that is answered?

The product is for <target customer> who <need or demand>. <Company name> provides <Product name> that <how are needs answered, key benefit>. Unlike other firms, who <what do the competitors do>, we <benefit/our solution> that <why is our solution better>.

Example:

The product is for consumers who prefer vegetarian products. Our company provides Steak A that is made purely out of plant protein. Unlike other firms, who make steaks with sensitive structure we produce durable steaks that can be fried without the structure breaking.

2. Market overview

2.1. Overview of the market

What kind of market is the product for? (B2B, B2C, old/new market, high/low competition)

Where are the markets located?

How big are the markets? (best estimate)

How big market share do we have? (best estimate)

Market 1 (DACH, USA, ...)	
Company	Market share
<i>Competitor 1</i>	50 %
<i>Our company</i>	30 %
<i>Competitor 2</i>	5 %

Where will the markets evolve?

How does the product answer these needs of the market?

Future need	Our answer to needs
<i>Tighter price competition</i>	Modular design implemented to lower the costs

2.2. Competitors' products

What kind of products do the competitors have?

What are their strengths and weaknesses?

How does our product surpass their products? (Also arguments for sales.)

Competitor/ competitors' product	Competitors' strengths	Competitors' weaknesses	How do we surpass the competitors' product?
			Arguments

2.3. Customer segments

What are customer segments of the product? (e.g. what industry or area)

(What are not the customer segments of the product?)

What are the most important customers?

What are the specific needs of the different customer segments?

How are we creating value to customers?

Segment	Specific needs of the segment	How do we answer these needs?
<i>Car industry</i>	Demanding comply/no comply lists	Modifications to products available
<i>North Korea</i>	Import restrictions	Product not capable for this segment

2.4. Product positioning

Where is the product located in the chart below?

Where are the competitors' products located in the chart? (Also multiple own products can be placed in the chart)

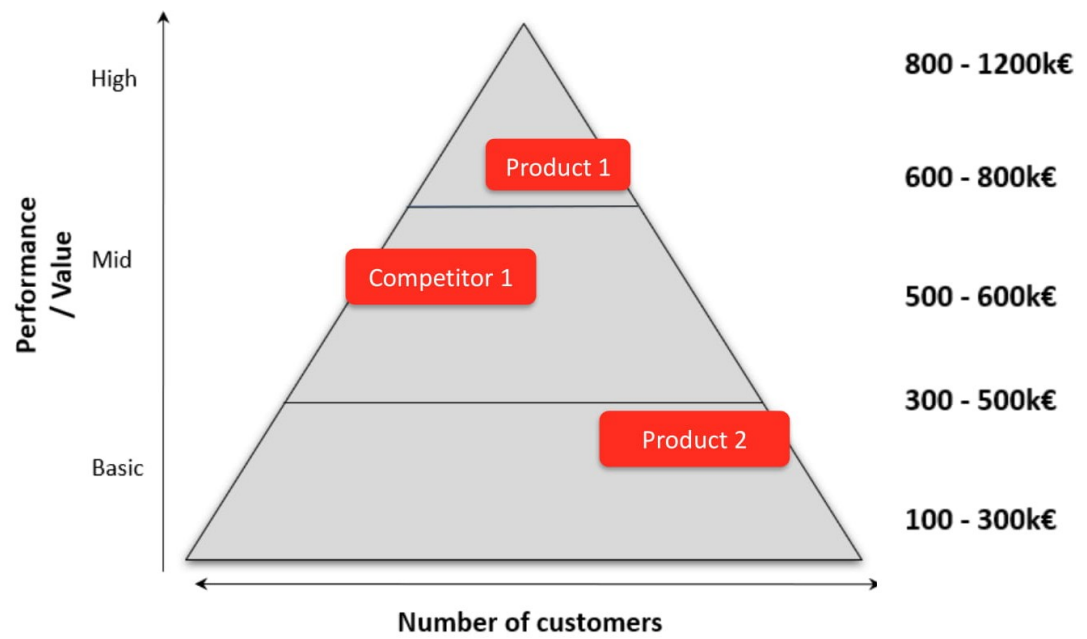
Edit data in the chart (-2 low, 2 max)

Other possibility for chart also below, choose the chart that fits the market situation and the product best. Charts and axes might need to be modified. These should be considered case by case.

<product> Product policy

6/14

Product positioning



3. Main selling points & References

What are the main selling points and arguments for sales? (For example: delivery time, deliverability)

What are the highlights of the product features? (compared to competitors and other own products)

Main selling point	Argument
<i>Delivery time</i>	The delivery time of the product is about 4 weeks

What important references could be listed?

Reference company	Industry	Delivery contents
<i>company x</i>	Car industry	

Full reference list can be found from:

4. Product contents, options and limitations

What is the level of standardization/modularization? (Is the product a purely standard product, modular structure or tailored product)

What are the base product contents?

What are the standard options of the product?

What other options can be sold for the product?

What are the limitations of the product? (for example in terms of product discipline)

Base product includes	Optional
<i>Tractor</i>	
<i>12 month warranty</i>	24 month warranty

Other options	Definition
<i>Cabin</i>	A cabin for the tractor

Limitations & Restrictions	Definition
<i>Hydraulics</i>	No hydraulic couplers can be included to this tractor type
<i>Terms</i>	The deliveries will be made with standard terms

Who to contact in unclear situations?

In unclear situation, contact product owner.

5. Business model

5.1. Key financial indicators & numbers

Which are the most important financial indicators for this product? (more can be added to the table below).

Financial indicator	Numbers
<i>Average price level</i>	Starting from 10k€

5.2. Sales channels

How is the product sold?

Is the product sold: via partner, via agent or directly to customer?

How much is our company needed in the sales process?

Channel	How?	Sales presence
<i>Direct marketing</i>	The product is sold directly to the end customer.	Active presence. Consulting about the solution with the customer.
<i>Agent</i>	Agent offers the product with cooperation of our seller	Active presence. Consulting in cooperation with the agent.
<i>Via partner</i>	We offer the product through the partner	Quite active presence. Our company deals mainly with the partner.
<i>By partner</i>	Partner offers the product.	Quite inactive presence during the sales phase. Partner deals with the end customer keeping us informed.

5.3. Pricing models

What are the prices based on? (value based, cost based, time based, price list, license fees...)

How are the prices calculated? (price lists, configurator, Excel)

How are the options priced? (Which path to follow to find out the price)

Who calculates the prices and makes the offer? (seller, sales support, partner)

What are the margin levels at the beginning and what are the lowest possible levels?

	Calculation tool			Price by		
	Configurator	Price lists	Excel	Seller	Partner	Sales support
Standard	X	X		X	X	
Special			X			X

Starting sales margin level	Target sales margin level	Lowest sales margin level
20 %	15%	10 %

5.4. Revenue models

Is the revenue model based on product sales, subscription, transaction fees, licensing?

How much of the total revenue is received from the after sales phase?

Revenue model	Revenue
Product sales	Product price
Service contract	0,5 % of the product price / year
Software contract	10 % of the software license price / year

5.5. Life cycle strategy

What is the interval between new revisions of the product? (time or market need(competition), development in project)

How will the product evolve? What will the next version have? (rough estimate of the next version, will it be cheaper, does it have better specs, What is the vision for the product)

When is the product discontinued?

What channels are used to inform about the new revisions and discontinuation?

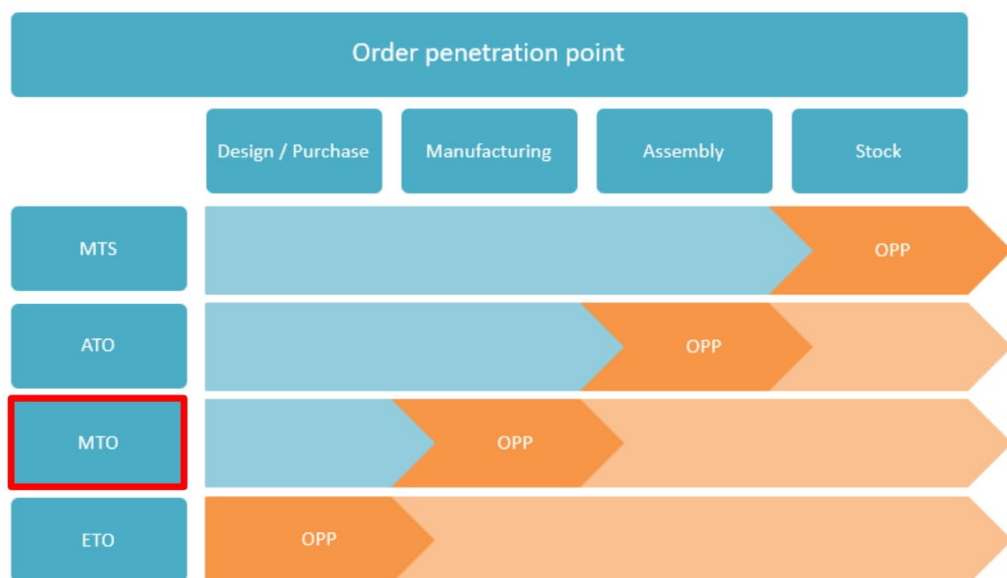
6. Delivery model

6.1. Projecting model

Project management	Project manager, Delivery coordinator, Software manager...
Design	Are lead designers needed? How much design work is needed?
Average delivery time	EXW 2 months
Policy of changes to the content	All modification or changes will be billed
Output data from sales	What must be clarified before handover to project management.

6.2. Manufacturing model

Adjust the red square according the product OPP.



Where is the product manufactured?

Are most of the modules done at our own factory or are they ordered from a supplier?

Is the product tested? What is tested?

Tested module	Test description
<i>Steering system</i>	One day of testing

6.3. Shipment model

What delivery terms are used for the shipment?

Are they different to different market areas?

Area	Shipment
<i>USA</i>	DDP
<i>Europe</i>	DAP

6.4. Installation & commissioning model

Who is responsible of product installation?

Who does the commissioning?

Tested module	Responsibility
<i>Installation</i>	Customer
<i>Commissioning</i>	Our company

6.5. Training model

How much training is included in the delivery?

How much support should be included?

When is training and other support delivered?

Customer	Minimum amount of:		
	User training	Service training	Other support
<i>Partner</i>	Optional	Optional	Optional
<i>Existing customer</i>	2 days	1 day	Optional
<i>New customer</i>	4 days	2 days	Optional

6.6. After-sales & service model

How are service and software contracts offered? Who is selling these?

What kind of service packages are available?

Service package	Short description	Price
<i>Phone support</i>	Support during office hours	10 000 €/a
<i>Service agreement</i>		Priced by service organization

When are modernizations offered? (time, customer request, randomly)

7. Risks

What risks are associated with the product and the markets? What could go wrong?

What is the overall impact of the risk on the product? What is the probability?

(These are grade from 1-5, 1 being low and 5 high. Significance = impact X probability)

How are the risks mitigated?

Risk	Impact	Probability	Significance	Actions to mitigate the risk
<i>Competitors' new product will eat our market share</i>	4	2	8	Active tracking of competitors' products
<i>Product cannibalization</i>	1	4	4	Products have different customer segments
<i>Export restrictions to Korea diminish the sales</i>	3	3	9	Focus on several market areas